

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Veronika Večeřová
Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Večeřová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modifying the Employee Appraisal System in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika společnosti
 5. Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
[Přílohy č. 2, 3, 4, 5 a 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.]

V Ostravě dne 24.4.2020


.....
Bc. Veronika Večeřová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, čas a rady, které mi při zpracování práce věnovala. Také bych chtěla poděkovat generálnímu řediteli společnosti XY, který mi umožnil zpracovat diplomovou práci u nich v organizaci. V neposlední řadě patří mé poděkování také vedoucí OŘLZ za její ochotu, vstřícnost, čas a poskytnuté materiály a informace.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	7
2.1	Metodika zpracování diplomové práce	7
2.2	Metody využívané pro zpracování diplomové práce	8
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	9
3.1	Lidské zdroje	9
3.2	Řízení lidských zdrojů.....	9
3.3	Personální činnosti	10
3.4	Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu.....	11
3.4.1	Cyklus řízení pracovního výkonu	13
3.4.2	Srovnání řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	14
3.5	Hodnocení zaměstnanců.....	15
3.5.1	Cíle hodnocení zaměstnanců	16
3.5.2	Proces hodnocení zaměstnanců	17
3.5.3	Kdo je hodnocen a kdo hodnotí	18
3.5.4	360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení.....	20
3.5.5	Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	22
3.5.6	Metody hodnocení zaměstnanců.....	23
3.5.7	Hodnoticí formulář	30
3.5.8	Hodnoticí rozhovor	31
3.5.9	Chyby v hodnocení zaměstnanců	34
3.5.10	Role liniových manažerů a personalistů při řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	35
3.5.11	Hodnocení efektivity procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	36
4	Charakteristika společnosti	39
4.1	Historie společnosti	39
4.2	Vize, mise a strategické cíle společnosti	39
4.3	Organizační struktura	40
4.4	Oddělení řízení lidských zdrojů	40
4.5	Struktura zaměstnanců	41
5	Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti	44
5.1	Popis současného systému hodnocení zaměstnanců	44
5.2	Proces hodnocení u pracovníků kategorie THP a TL	46
5.3	Proces hodnocení u pracovníků kategorie D a R	47

5.4	Hodnocení nových pracovníků	48
5.5	Role přímého nadřízeného a nadřízeného 2. stupně při hodnocení	49
5.6	Další rozvoj pracovníků	49
5.7	Analýza dotazníkového šetření	50
5.7.1	Identifikační otázky	50
5.7.2	Vyhodnocení otázek vztahujících se k systému hodnocení z pohledu hodnocených zaměstnanců	53
5.7.3	Vyhodnocení otázek vztahujících se k systému hodnocení z pohledu hodnotitelů	66
5.7.4	Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření	78
6	Návrhy a doporučení.....	81
7	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Seznam zkratk	88
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době je pro organizace poměrně náročné na trhu uspět. Podnikatelské prostředí je velmi turbulentní, konkurence je veliká a je třeba se rychle přizpůsobovat změnám na trhu. Výkonnost a úspěšnost organizace závisí na maximálním využití všech faktorů, které má k dispozici. V současnosti se nejen v odborné literatuře, ale i v praxi setkáváme s tím, že právě lidský faktor je tím nejcennějším a nejdražším zdrojem, který organizace vlastní. I když společnosti mají pracovní prostory, suroviny, výrobní stroje, softwary, počítače, finance, informace atd., samo o sobě to nemá význam. Právě lidé jsou ti, kteří tyto zdroje uvádí do pohybu, pracují s nimi a využívají je.

Pod pojmem řízení lidských zdrojů si můžeme představit soubor manažerských postupů, jejichž úkolem je zajistit a udržet si dostatek kvalifikovaných zaměstnanců s požadovanými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a dalšími potřebnými osobnostními charakteristikami. Tato diplomová práce se bude zaměřovat konkrétně na hodnocení zaměstnanců, což představuje velmi důležitou personální činnost. Díky hodnocení vedení získá informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho potenciálu a o budoucích potřebách. Mimo jiné patří hodnocení zaměstnanců i mezi významné motivační nástroje, pomáhá vytvářet podnikovou kulturu a také je často využíváno pro potřeby odměňování. Význam má nejen pro organizaci, ale i pro samotné pracovníky. Pracovníci díky hodnocení obdrží zpětnou vazbu, jak jejich nadřízení nahlíží na odvedený pracovní výkon.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti navrhnout a doporučit opatření, která povedou k jeho zlepšení.

Ve druhé kapitole je nastíněna metodika práce. Jsou zde popsány jednotlivé kroky postupu práce včetně využitých metod.

Ve třetí kapitole jsou na základě české i zahraniční odborné literatury popsána teoretická východiska vztahující se k hlavnímu tématu této práce, což je hodnocení zaměstnanců. V úvodu kapitoly jsou vysvětleny lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, pracovní výkon a řízení pracovního výkonu, neboť právě ŘPV úzce souvisí s hodnocením pracovníků. Další část kapitoly je zaměřena pouze na hodnocení pracovníků, na jeho formy, cíle, proces, hodnotitele a hodnocené, kritéria a metody hodnocení. Dále je zde popsána koncepce hodnocení 360° zpětné vazby, hodnotící

rozhovor, role a odpovědnosti manažerů, personalistů i zaměstnanců. Je zde poukázáno i na nejčastější chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí. V závěru kapitoly jsou uvedena kritéria, dle nichž lze zhodnotit efektivitu celého procesu.

Čtvrtá kapitola obsahuje popis historického vývoje vybrané společnosti a její vizi. Je zde popsána její organizační struktura, složení personálního útvaru včetně náplně práce jednotlivých pracovníků a také struktura zaměstnanců společnosti dle vybraných kritérií.

Pátá kapitola se zabývá popisem a analýzou stávajícího systému hodnocení ve vybrané společnosti. Pozornost je zaměřena na systém hodnocení pracovníků na dělnických i technicko-hospodářských pozicích. Druhá část kapitoly obsahuje vyhodnocení a interpretaci dotazníkového šetření, které probíhalo ve spolupráci s hodnocenými zaměstnanci i se zaměstnanci, kteří hodnocení provádí.

V šesté kapitole jsou na základě poznatků získaných z předchozích kapitol navrženy případné úpravy a doporučení, které povedou ke zlepšení a zefektivnění stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Tato diplomová práce bude vypracována na základě níže uvedených na sebe navazujících kroků, které povedou k naplnění stanoveného cíle. Tento cíl byl definován již v úvodu. V rámci této kapitoly budou dále uvedeny a popsány metody použité při jednotlivých krocích.

2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Prvním krokem bude zpracování teoreticko-metodické části, která bude vycházet ze studia české i zahraniční odborné literatury zaměřené na problematiku týkající se hodnocení pracovníků. Názory jednotlivých autorů na dané téma budou porovnány, a poté dojde k vytvoření vlastního stanoviska. Na základě nastudovaných vybraných informací bude zpracována teoreticko-metodická část. Informace budou logicky a systematicky seskupeny do dílčích částí tak, aby vznikl smysluplný celek. V tomto kroku budou využity metody: analýza, komparace, indukce, dedukce a syntéza.

Ve druhém kroku bude charakterizována vybraná společnost. Bude popsán její historický vývoj, vize, organizační struktura, personální útvar a struktura pracovníků dle vybraných kritérií. Tyto informace budou získány z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení ŘLZ, z interních materiálů a internetových stránek společnosti. Opět zde bude využita analýza, syntéza a dedukce.

Třetím krokem bude zpracování aplikačně-ověřovací části, kdy bude popsán a analyzován současný systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Informace budou získány opět z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení ŘLZ a z interních materiálů společnosti. Otázky pokládané vedoucí oddělení ŘLZ jsou k nahlédnutí v příloze č. 1. Dalším zdrojem informací bude vlastní pozorování a dotazníkové šetření, které bude probíhat ve spolupráci s hodnocenými pracovníky i s pracovníky, kteří hodnocení provádí. Pomocí komparace budou porovnány pohledy hodnocených i hodnotitelů a následně prostřednictvím syntézy bude vyvozen závěr.

Čtvrtým a zároveň posledním krokem bude vypracování návrhů a doporučení, které by měly sloužit pro zlepšení a zefektivnění stávajícího systému hodnocení pracovníků. Tyto návrhy a doporučení budou vypracovány na základě vyhodnocení výše zmíněného dotazníkového šetření a již získaných informací. Závěry budou vyvozeny pomocí metody komparace a dedukce.

2.2 Metody využití pro zpracování diplomové práce

Jak již bylo uvedeno v předchozí podkapitole, při zpracování této diplomové práce byly využity následující metody:

- Indukce – jedná se o metodu, kdy při usuzování o jednotlivých jevech vyvozujeme obecné závěry. Jinými slovy, je to úsudek směřující od jednotlivého k obecnému.
- Dedukce – na základě obecných předpokladů vyvozujeme nové závěry.
- Komparace – je metoda srovnání či porovnání různých jevů nebo charakteristik mezi sebou.
- Analýza – jde o myšlenkový postup, kdy je určitý celek rozložen na dílčí části. Tyto části jsou následně dále zkoumány.
- Syntéza – jedná se o opak analýzy, kdy dílčí části jsou spojeny do smysluplného celku.
- Dotazníkové šetření – je kvantitativní metoda výzkumu, která umožňuje získat informace od většího počtu lidí. Podstatou metody je, že respondenti vyplňují formuláře s otázkami a případně i variantami odpovědí. Vyplněné formuláře jsou poté vyhodnoceny.
- Pozorování – spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání jevů a procesů. Pozorování směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti (Linhart, 2004; Čermák, 2010).
- Polostrukturovaný rozhovor – tento typ rozhovoru vychází z předem připravených okruhů otázek. Tazatel tyto otázky může dle potřeby během rozhovoru dále rozvíjet (Horváthová a kol., 2014).

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

V rámci této kapitoly budou na základě odborné literatury nejprve vysvětleny základní pojmy, jako jsou lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Následovat bude uvedení do problematiky řízení pracovního výkonu, neboť řízení pracovního výkonu je neoddělitelnou součástí hodnocení zaměstnanců.

Stěžejní část této kapitoly bude zaměřena na hodnocení zaměstnanců, jeho význam, cíle a proces. Bude zde popsáno, kdo hodnocení provádí, kdo je hodnocen, jaká jsou kritéria hodnocení, jaké metody lze pro hodnocení využít, co je to hodnoticí formulář nebo hodnoticí rozhovor.

V poslední části bude poukázáno na chyby, kterých se často hodnotitelé dopouštějí. Také zde budou vymezeny role a odpovědnosti liniových manažerů, personalistů a samotných zaměstnanců při hodnocení a úplně na závěr bude popsáno, jak zhodnotit, zdali je systém hodnocení efektivní.

3.1 Lidské zdroje

Fungování jakékoliv organizace je postaveno na shromažďování, propojování a využívání čtyř stěžejních zdrojů. Jedná se o zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Pro organizaci jsou však nejcennější, ale také nejnákladnější zdroje lidské, protože uvádí do pohybu zdroje zbývající. Lidé jsou to nejdůležitější, co má organizace k dispozici, neboť právě oni navrhují komplexní strategické plány a cíle organizace, rozdělují finanční zdroje, vymýšlejí, vytvářejí, produkují výrobky, poskytují služby či produkují kvalitu (Čopíková a kol., 2015).

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Jedná se o manažerský přístup, kdy je využíváno úsilí, schopnosti a oddanost lidí, aby vykonávali svoji práci takovým způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Řízení lidských zdrojů má mnoho cílů. Jedná se například o snahu dosahovat strategických cílů organizace, zabezpečovat pro organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi, pomoci vytvářet pozitivní pracovní vztahy a navozovat důvěru mezi zaměstnanci a managementem, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí atd. (Armstrong, 2015).

3.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonovou část řízení lidských zdrojů. Někdy bývají označovány jako personální funkce či služby. Vykonává je personální útvar, který jejich prostřednictvím realizuje své cíle v oblasti řízení a vedení lidí. V odborné literatuře se můžeme setkat s různým pojetím i různým počtem personálních činností (Čopíková a kol., 2015). Koubek (2015) jako personální činnosti uvádí:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a jejich spojování do pracovních míst, vytváření popisu pracovních míst, aktualizace těchto materiálů;
- **personální plánování** – plánování potřeby zaměstnanců a jejího pokrytí, plánování personálního rozvoje zaměstnanců;
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – informování o volných pracovních místech, příprava formulářů a dokumentů pro uchazeče o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích a jejich zkoumání, předvýběr, organizace výběru, zařazení přijatých pracovníků do evidence, uvedení nového pracovníka na pracoviště aj.;
- **hodnocení pracovníků** – příprava časového plánu, potřebných formulářů, obsahu a metod hodnocení, vyhodnocování a uchování dokumentů, navrhování a kontrola opatření;
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazení pracovníků na konkrétní pracovní pozici, jejich povyšování, přerazování na nižší funkci, přeložení na jinou práci, penzionování, propouštění;
- **odměňování** – tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod;
- **vzdělávání zaměstnanců** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování a příprava vzdělávacího procesu, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích procesů;

- ***pracovní vztahy*** – organizování jednání mezi vedením a odbory, pořizování zápisů z jednání a jejich uchování, zpracování informací týkajících se různých dohod, zákonných ustanovení, zaměstnaneckých a mezilidských vztahů, stížností, komunikace v organizaci apod.;
- ***péče o pracovníky*** – tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, pracovní doba, pracovní režim, stravování, sociálně hygienické podmínky práce, služby poskytované rodinným příslušníkům atd.
- ***personální informační systém*** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu v organizaci, poskytování potřebných informací zainteresovaným stranám (vedoucím i řadovým pracovníkům, úřadům práce, orgánům státní správy apod.);
- ***průzkum trhu práce*** – analýzy populačního vývoje, poptávky a nabídky pracovních sil na trhu práce, konkurenční nabídky pracovních příležitostí atd.;
- ***zdravotní péče o pracovníky*** – pravidelné kontroly zdravotního stavu pracovníků, první pomoc, rehabilitace aj.;
- ***činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací*** – vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání statistických a matematických metod, uplatnění počítačových systémů v personální práci;
- ***dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*** – dodržování zákoníků práce a jiných zákonů upravujících pracovně-právní vztahy.

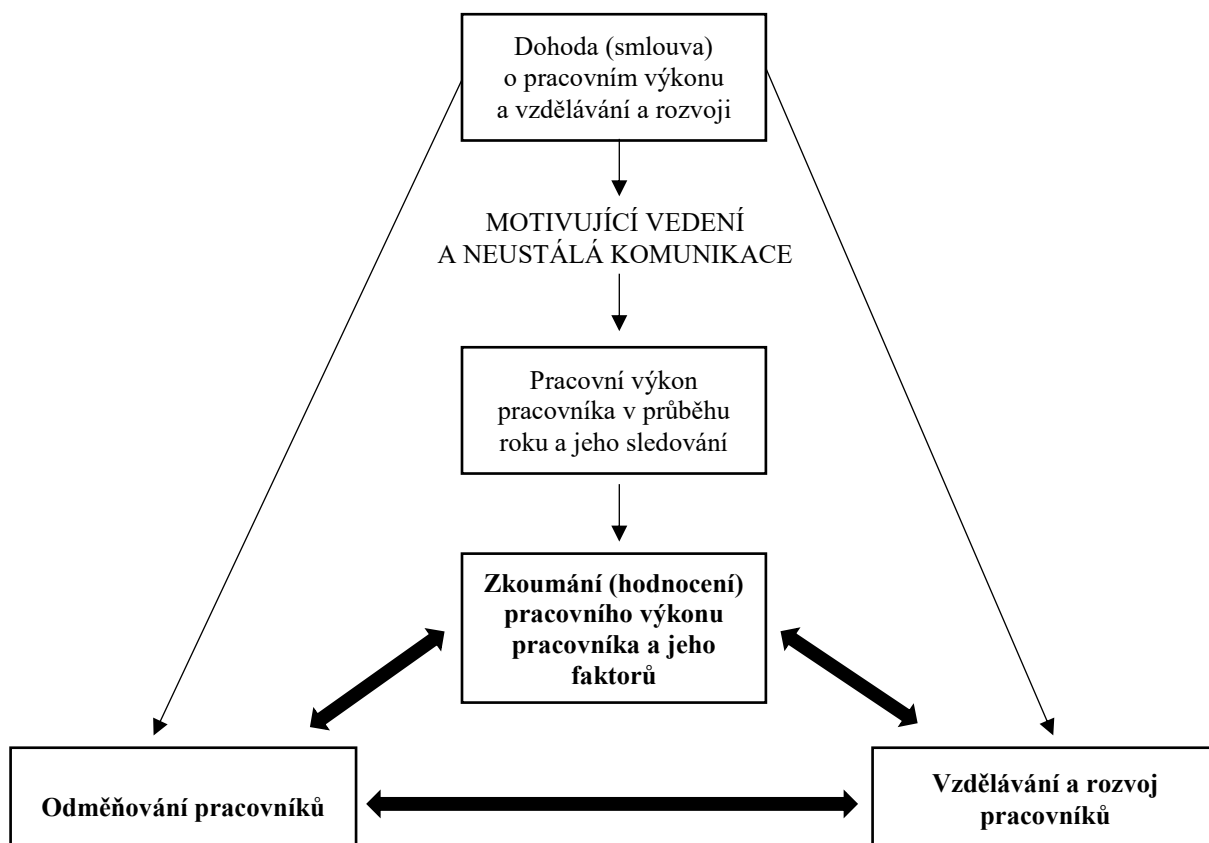
Další podkapitoly této diplomové práce budou zaměřeny na konkrétní personální činnost, na hodnocení zaměstnanců. Nejprve je třeba ještě objasnit důležitý pojem, a to řízení pracovního výkonu.

3.4 Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu

Smyslem personální práce je pracovní výkon zaměstnanců, neboť právě oni jsou nájímáni proto, aby prostřednictvím svého úsilí přispívali k dosahování cílů organizace. Armstrong (2015) definuje pracovní výkon jako chování, které přináší výsledky. Aby byly výsledky co nejlepší, je třeba pracovní výkon zaměstnanců podporovat různými nástroji.

Koubek (2015) formuluje řízení pracovního výkonu (*Performance management*) jako integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní či písemné smlouvy/dohody o budoucím výkonu a osvojování si schopností nezbytných k tomuto pracovnímu výkonu mezi nadřízeným a pracovníkem. Na základě této smlouvy/dohody dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování jeho výkonu) a jeho odměňování. Horváthová a kol. (2014) definuje řízení pracovního výkonu jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů, aby bylo dosaženo vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě stanovení a provázání osobních/týmových a organizačních cílů, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a případně i rozvoje jejich kariér. Schéma řízení pracovního výkonu lze vidět na obrázku 3.1.

Obr. 3.1 Schéma řízení pracovního výkonu



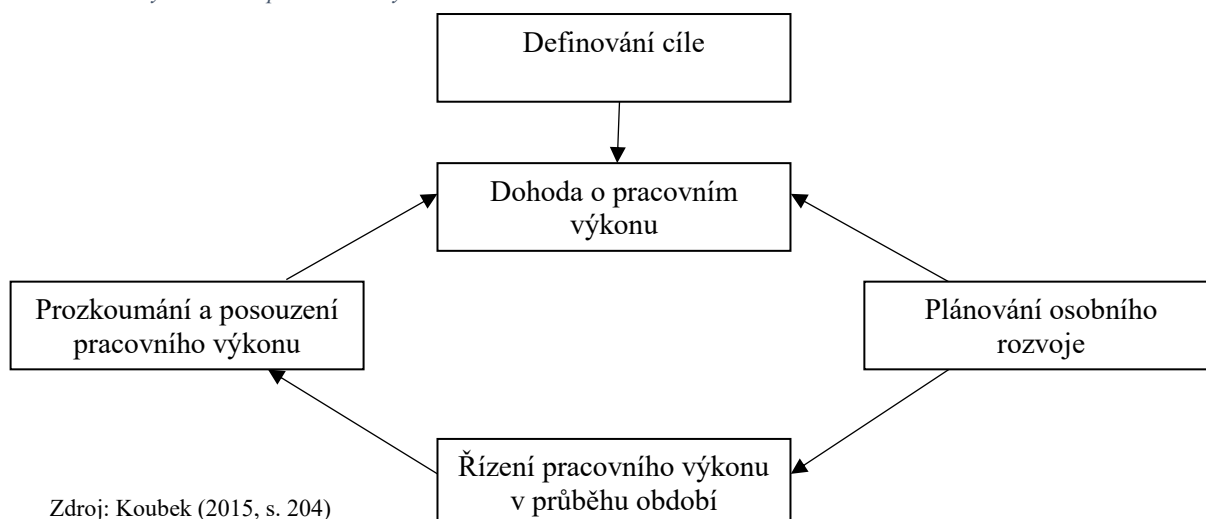
Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

3.4.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je v podstatě nepřetržitý a přirozeně se obnovující cyklus (Čopíková a kol., 2015). Jak uvádí Koubek (2015), tento cyklus je složen z pěti hlavních aktivit a fází, znázorněných na obrázku 3.2. Těmito aktivitami a fázemi jsou:

1. **Definování role pracovníka**, kdy je třeba dohodnout hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. **Projednání a uzavření ústní či písemné dohody o pracovním výkonu.** Dohoda musí definovat, jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout, jaké schopnosti bude potřebovat a jak bude jeho výkon měřen. Jedná se o **fázi plánování pracovního výkonu**.
3. **Vypracování plánu osobního rozvoje**, kde budou stanoveny kroky nezbytné k prohloubení znalostí, dovedností a schopností pracovníka, aby v určitých oblastech mohl pracovník zlepšit svůj výkon. Jde tedy o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu.
4. **Řízení pracovního výkonu v průběhu období** (zpravidla roku). Při této fázi jsou podniknuty kroky, které vedou k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Tyto kroky jsou realizovány při výkonu každodenní práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit. Důležité je neustále poskytovat zpětnou vazbu na výkon, diskutovat o něm, řešit problémy, a pokud je třeba, aktualizovat i stanovené cíle.
5. **Závěrečné přezkoumání a posouzení pracovního výkonu.** Jedná se o tzv. formální vyhodnocování, kdy je prozkoumán a posouzen výkon za celé období. Důraz je kladen na úspěchy, pokrok a problémy.

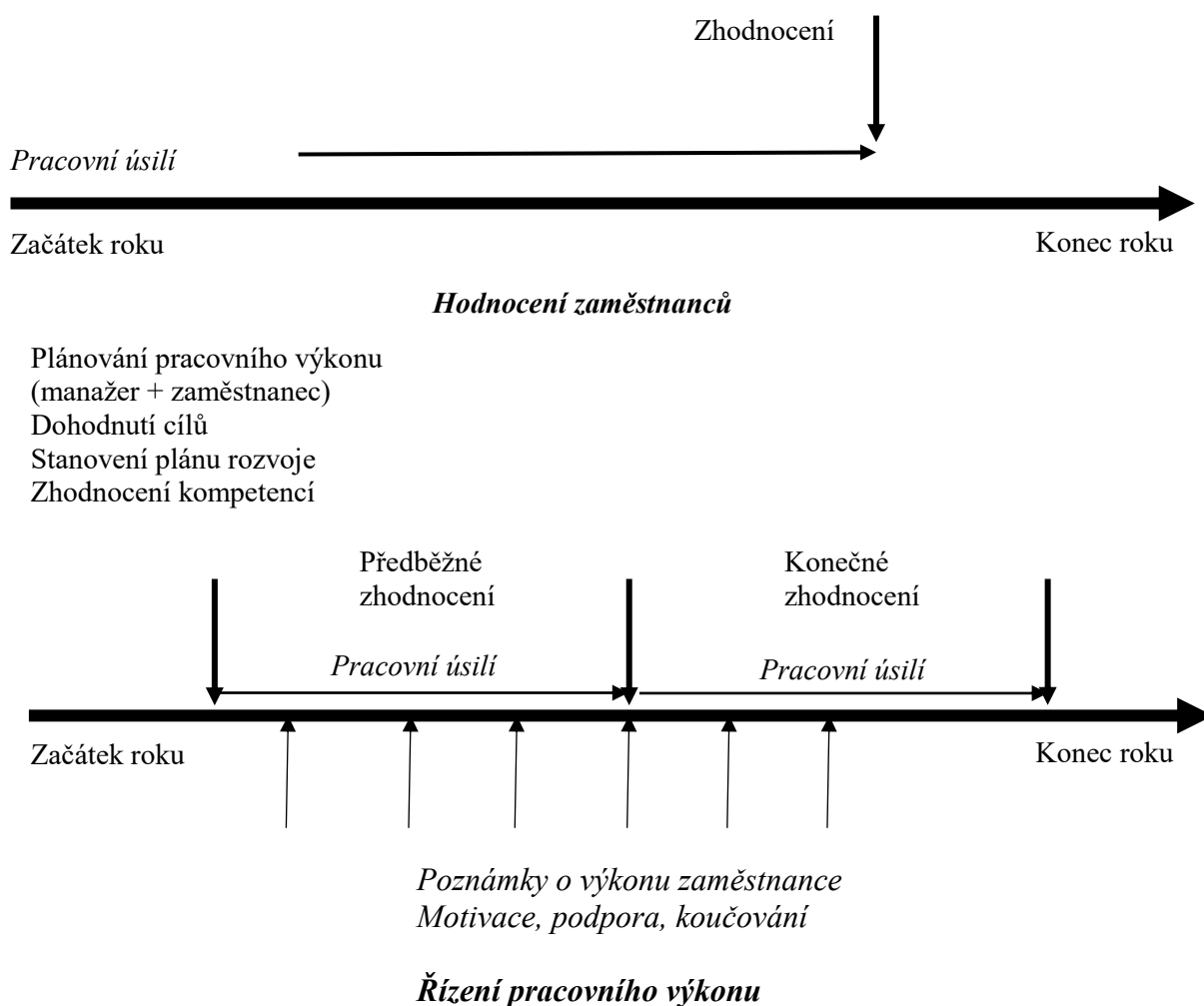
Obr. 3.2 Cyklus řízení pracovního výkonu



3.4.2 Srovnání řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců často bývá vnímáno jako totéž. Ve skutečnosti se však jedná o zcela rozdílné personální činnosti. Jak již bylo výše zmíněno, při řízení výkonu mají manažerské zásahy podporovat rozvoj zaměstnanců, aby bylo dosahováno požadovaných výsledků, které jsou v souladu s organizačními cíli. Při řízení pracovního výkonu se tedy orientujeme na budoucnost. Oproti tomu hodnocení zaměstnanců slouží ke shrnutí výkonu zaměstnanců za minulé období. Poskytuje nám tedy zpětnou vazbu. Informace získané při hodnocení zaměstnanců nám pomohou při plánování jejich dalšího rozvoje a tím i ke zlepšení budoucího výkonu. Hlavní rozdíly mezi těmito personálními činnostmi znázorňuje obrázek 3.3 a tabulka 3.1 (Horváthová a kol., 2014; Bláha a kol., 2005).

Obr. 3.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 146)

Tab. 3.1 Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	může obsahovat individuální cíle
zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
celoroční záležitost	hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
nemusí obsahovat klasifikace	klasifikace
pohled do budoucnosti	pohled do minulosti
zaměřené na rozvoj a výkon	zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
společný, sdílený proces	systém shora-dolů
flexibilní proces	monolitní systém
šité na míru	obvykle šité na míru
minimální administrativa	složitá administrativa
nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	často spojené s odměňováním na základě výkonu
uplatňované u všech zaměstnanců	uplatňované u všech zaměstnanců
záležitost převážně liniových manažerů	záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 147)

3.5 Hodnocení zaměstnanců

„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení.“ (Kocianová, 2010, s. 145) Dále slouží pracovní hodnocení ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, pomáhá při rozhodování v oblasti odměňování a poskytuje zaměstnanci příležitost, aby mohl projednat své ambice se svým nadřízeným. Pracovní hodnocení je nezbytnou součástí řízení pracovního výkonu. Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro řízení kariéry a také pro rozhodování o pohybu zaměstnanců uvnitř organizace. Systém hodnocení pomáhá při vytváření podnikové kultury a při zvyšování stabilizace zaměstnanců v organizaci.

Většinou rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. **Neformální hodnocení.** Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným během výkonu práce. Spíše než faktickou jistotou práce nebo

chováním pracovníka je ovlivněno daným okamžikem, náladou a pocity hodnotitele. Především se jedná o každodenní vztah mezi podřízeným a nadřízeným, kdy nadřízený průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovní chování. Neformální hodnocení se zpravidla nikam nezaznamenává a většinou na jeho základě nebývají stavěna personální rozhodnutí.

2. **Formální (systematické) hodnocení.** Toto hodnocení má pravidelný interval, v praxi se nejčastěji provádí jednou či dvakrát ročně. Jedná se o standardizované, systematické a plánované hodnocení, které se zaznamenává do osobních spisů zaměstnanců. Tyto spisy pak slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců a skupin zaměstnanců.
3. **Příležitostné hodnocení.** Je vyvoláno okamžitou potřebou. Využívá se při ukončování pracovního poměru (zpracování pracovního posudku), po skončení adaptace nebo v určitých momentech kariéry pracovníka. Většinou k němu dochází pouze tehdy, pokud nejsou k dispozici aktuální výsledky z periodického hodnocení nebo pokud došlo k významným změnám v pracovním výkonu (Horváthová a kol., 2014; Koubek 2015).

V dalším textu této diplomové práce se zaměříme pouze na problematiku formálního hodnocení zaměstnanců.

3.5.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Kocianová (2010) uvádí jako základní cíle hodnocení zaměstnanců následující:

- zvyšování výkonnosti pracovníků dle posouzení jejich silných a slabých stránek,
- osobní rozvoj pracovníků, rozpoznání potřeb vzdělávání pracovníků,
- diferenciací odměňování,
- zjištění osobních představ a potřeb pracovníků a získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti,
- zjištění podkladů pro rozmisťování pracovníků uvnitř podniku,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Horváthová a kol. (2014) navíc uvádí, že hodnocení přispívá k optimální motivaci pracovníků, aby podávali co nejvyšší a nejlepší výkon. Dle hodnocení lze také posílit individuální výkon i organizační kulturu.

3.5.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Jak uvádí Horváthová (2014), proces hodnocení zaměstnanců má tři fáze a každá fáze se dále skládá z několika dalších kroků. Všechny kroky jsou důležité a žádný z nich nemůže být vynechán. Celý proces hodnocení je znázorněn na obrázku 3.4.

V rámci *přípravné fáze* je výchozím bodem pro hodnocení zaměstnanců stanovení výkonnostních cílů. Vedení však musí určit a vybrat specifické cíle, které považuje za nejdůležitější a realisticky dosažitelné. Nelze se totiž stejnou měrou zaměřit na všechny cíle najednou. Například některé firmy se mohou zaměřit na rozvoj zaměstnanců, jiné zase na úpravu systému odměňování. Výsledky hodnocení pak firmám poskytují informace o tom, kdo z pracovníků podává dostatečný pracovní výkon a kdo naopak nedostatečný. Tyto informace mohou sloužit například jako podklad při rozhodování o ukončení pracovního poměru (Mondy et. al., 2016).

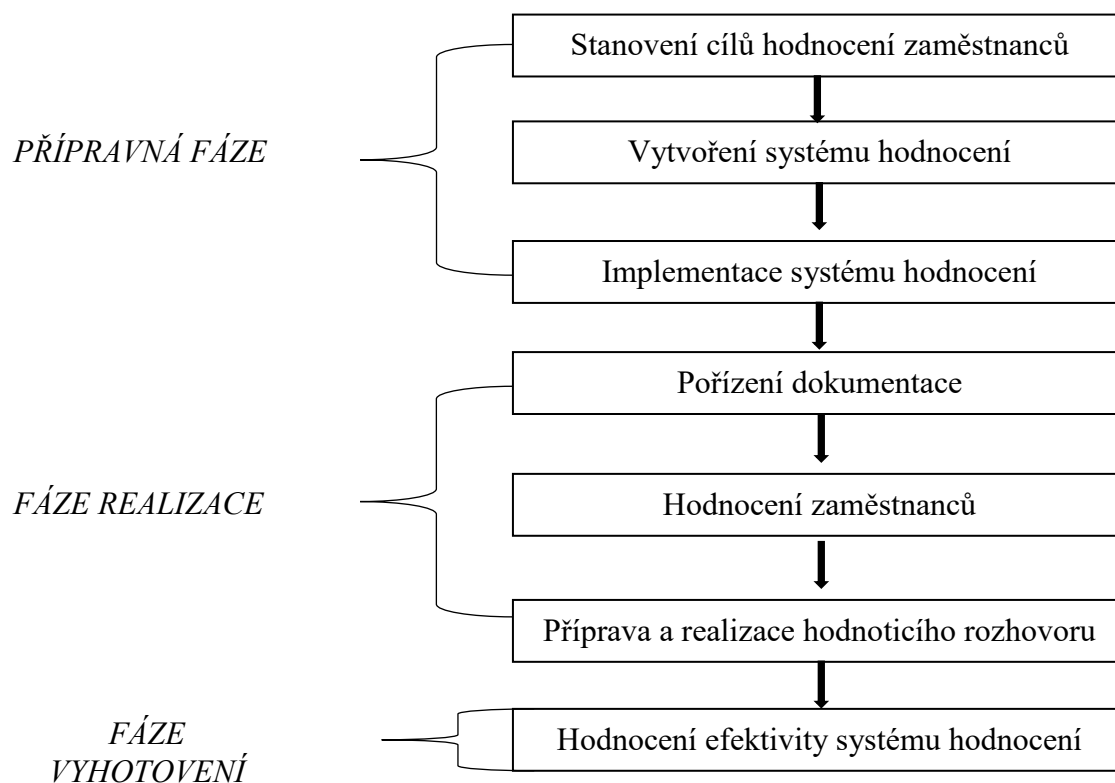
Dalším krokem je vytvoření systému hodnocení, při němž je nezbytné si odpovědět na následující otázky: Kdo bude hodnotit? Koho budeme hodnotit? Co budeme hodnotit? Jaké metody pro hodnocení použijeme? Jak často budeme hodnotit? Jaké problémy se mohou vyskytnout a jak by se daly řešit? Jak bude systém zaváděn? Jak bude hodnocení dokumentováno? Jaké pravomoci a zodpovědnosti budou mít specialisté ŘLZ, linioví manažeři a ostatní pracovníci? Jak bude hodnocena efektivita systému hodnocení?

Posledním krokem přípravné fáze je implementace systému hodnocení, kdy je třeba všechny zaměstnance informovat o zavedení systému a o jeho cílech. Také je třeba všem zúčastněným osobám sdělit i výkonnostní očekávání neboli stanovená kritéria (standards). Všichni hodnotitelé musejí být řádně proškoleni, aby věděli, jak hodnocení provádět a jak úspěšně zvládnout hodnotící rozhovor.

V průběhu *fáze realizace* vedoucí kontroluje a zaznamenává plnění pracovních úkolů při výkonu práce zaměstnance. Následně dochází ke shrnutí a vyhodnocení výsledků průběžného hodnocení zaměstnanců za určitý časový interval. V neposlední řadě je důležitá i příprava na hodnotící rozhovor a jeho realizace. Díky němu lze získat komplexní pohled na výkonnost jednotlivce za minulé období a sladit tak požadavky kladené na výkon a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným zaměstnancem.

V poslední fázi, **fázi vyhotovení**, dochází ke zhodnocení celkové efektivity procesu. Po dobu tří let by systém hodnocení neměl být doprovázen výraznými změnami. Současně by měl být schopen reagovat na změny a potřeby, které mohou nastat (Horváthová a kol., 2014).

Obr. 3.4 Proces hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 149)

3.5.3 Kdo je hodnocen a kdo hodnotí

Pro řadu organizací je pracovní hodnocení zaměstnanců procesem a mechanismem, jehož prostřednictvím je prosazována firemní kultura. Při vytváření systému pracovního hodnocení zaměstnanců je třeba jasně vymezit kategorie zaměstnanců, kterých se hodnocení týká. Jeden systém hodnocení nelze aplikovat na hodnocení všech zaměstnanců. Musíme rozlišovat, zda jde o hodnocení vedoucích (vrcholoví manažeři, střední manažeři, linioví manažeři), odborných specialistů či řadových zaměstnanců (Bláha a kol., 2005).

Hodnotit a posuzovat práci hodnoceného může každý, kdo je s ním v rámci práce v kontaktu. Můžeme rozlišit níže uvedené kombinace.

Hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným. Jedná se o nejčastěji využívaný přístup, který je založen na předpokladu, že přímý nadřízený je nejvíce kvalifikovaný a dokáže tak své zaměstnance spravedlivě hodnotit. Výhodou je, že přímý nadřízený většinou dobře zná náplň dané pracovní pozice, její hodnoticí kritéria, cíle i skutečný výkon zaměstnanců. Dále také nese odpovědnost za odměňování či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což jsou oblasti, které s hodnocením bezprostředně souvisejí. Naopak nevýhodou tohoto přístupu je, že nadřízený většinou nemůže neustále pozorovat chování svých zaměstnanců, aby mohl učinit informované hodnocení jejich výkonu. Hodnocení také může být ovlivněno předsudky či zaujatostí vůči hodnocenému nebo jeho práci. V praxi je vhodné tento přístup zkombinovat např. se sebehodnocením a dalšími typy hodnocení.

Hodnocení nadřízených samotnými zaměstnanci. Tento přístup má pomoci identifikovat problémové oblasti v řízení manažerů a upozornit je tak na chyby, kterých se dopouštějí. Přínosem této formy hodnocení je možné nalezení schopných manažerů, zlepšení výkonnosti manažerů, posílení jejich motivace ke změně, zlepšení komunikace uvnitř organizace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a vylepšení atmosféry na pracovišti. Ne všichni manažeři ale chtějí být hodnoceni svými podřízenými. V praxi se tento přístup uplatňuje spíše v progresivních firmách, kde management má zájem o své zdokonalování. U hodnocení je třeba zajistit, aby probíhalo diskrétně a anonymně. Mělo by být také dobrovolné, protože ne všichni zaměstnanci se mohou chtít hodnocení zúčastnit.

Vzájemné hodnocení členů týmu či skupiny. V rámci tohoto přístupu hodnocení zaměstnanci obdrží informace o tom, jak jejich práci vnímají kolegové či spolupracovníci. Hodnocení pracovníci tak mohou získat podněty ke zvýšení kvality své práce. Jedná se o přístup poskytující objektivní informace, který může vést k posílení týmové spolupráce. Nicméně, ne všichni členové týmu či skupiny jsou ochotni vyjádřit názor na svého kolegu. Bojí se například, že by to mohlo vypadat jako donášení. Někdy zase mohou být někteří členové vůči svým kolegům zaujatí a podávat tak zkreslené informace. Kvůli těmto nepřesnostem je vhodné hodnocení ze strany spolupracovníků provádět jako doplnění pravidelného hodnocení (Horváthová a kol., 2014; Bláha a kol., 2005).

Sebehodnocení. Hlavním cílem sebehodnocení je, aby se zaměstnanci zamysleli nad svým odvedeným výkonem za určité období. Většinou každý pracovník ví, co v práci dělá dobře a co musí naopak zlepšit. Při hodnocení jsou na sebe zaměstnanci mnohokrát

přísnější, než když je hodnotí jejich nadřízení. Hodnocení vlastního výkonu přispívá k seberozejví a také k vyšší motivaci pracovníků. Při sebehodnocení by měl pracovník poskytnout svému nadřízenému seznam svých nejvýznamnějších úspěchů a informovat ho o všem, co během daného období vykonal (Mondy et. al., 2016). Někdy však může dojít k tomu, že výsledky hodnocení uvedené pracovníky budou přehnaně pochvalné a budou vyzdvíženy vynikající úspěchy v každé kategorii. Tohoto se vedoucí mohou vyvarovat, když budou chtít po zaměstnancích, aby svá hodnocení fakticky doložili konkrétními příklady (Diane Arthur, 2010).

Hodnocení pracovníkem personálního útvaru. Toto hodnocení není příliš časté a používá se tam, kde neexistuje přímý nadřízený (např. v právnických či konzultantských firmách). Personalista má jako podklady pro hodnocení např. pouze dílčí výsledky hodnocení vedoucích týmů.

Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem. Externím hodnotitelem bývá nejčastěji psycholog, který hodnotí pouze některé aspekty pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.

Hodnocení zaměstnanců hodnotiteli z vnějšího okolí, nejčastěji externími zákazníky. Tento způsob hodnocení lze použít tehdy, kdy je zákazník v přímém kontaktu s pracovníkem. Nevýhodou však může být to, že nespokojenost zákazníka s poskytnutým výrobkem či službou se promítne do kritiky pracovního výkonu zaměstnance. Dalším faktem je, že zákazníci častěji provádějí hodnocení v případě nespokojenosti než spokojenosti. Personální rozhodnutí by tedy neměla vycházet z tohoto druhu hodnocení.

Assessment centra. Proces hodnocení je formalizován a snaží se zmírnit vliv lidského faktoru na hodnocení. Jedná se především o neosobní způsob hodnocení, kdy je pracovník posuzován komplexně. Využívá se pro potřeby rozmístování a vzdělávání vedoucích pracovníků (Koubek, 2015).

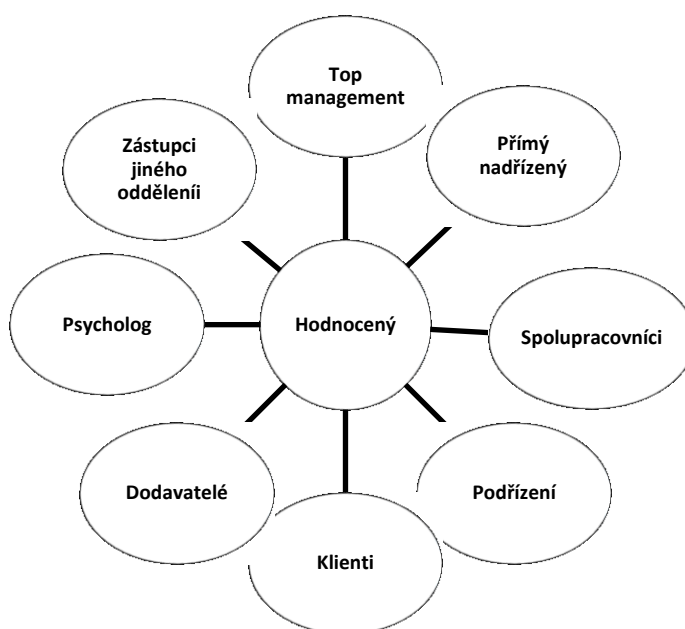
3.5.4 360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení

360° zpětná vazba je jedním z populárních přístupů využívaných k hodnocení výkonu. Jak vyplývá z názvu, jedná se o metodu, při které hodnocený pracovník dostává důvěrnou anonymní zpětnou vazbu od lidí, kteří kolem něj pracují. Většinou se jedná o přímého nadřízeného, spolupracovníky, podřízené, klienty nebo psychologa. Do hodnocení mohou být také zapojeni i dodavatelé, vedení firmy či pracovníci z jiného oddělení. Počet hodnotitelů se zpravidla pohybuje okolo 5 až 10 lidí. Nezbytnou součástí

je i sebehodnocení samotného hodnoceného pracovníka. Model 360° zpětné vazby je znázorněn na obrázku 3.5. Díky tomu, že je do hodnocení zapojeno více stran, mohou organizace získat přesnější údaje o výkonu zaměstnanců (Robbins et. al., 2013).

Nejčastěji jsou pro sběr dat k získání 360° zpětné vazby využívány dotazníky. V nich jsou obsaženy otázky týkající se různých projevů chování. Hodnotitelé, včetně hodnocené osoby, pak každé chování jednotlivě posuzují a ohodnotí jej na vícebodové stupnici. Existuje mnoho oblastí, které mohou být hodnoceny, a stejně tak existuje mnoho stupnic, které lze využít. Proto je důležité přesně formulovat záměr, pro který bude 360° zpětná vazba použita, abychom mohli správně vybrat položky či otázky obsažené v dotazníku.

Obr. 3.5 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Robbins et. al. (2013, s. 557), upraveno

Po vyhodnocení dotazníku pak výsledek bývá sdělen hodnocenému pracovníkovi obvykle formou individuální zprávy. Zpráva by měla být přehledně strukturovaná dle jednotlivých kategorií hodnotitelů a u každé položky by měly být uvedeny průměrné hodnoty. Podmínkou je, aby hodnotitelé zůstali v anonymitě, výjimkou je však přímý nadřízený hodnoceného pracovníka.

Organizace využívají tuto metodu pro zhodnocení výkonu managementu. Díky získaným informacím pak manažer může objektivněji vidět své chování a učinit potřebné korekce (Kubeš a kol., 2008).

3.5.5 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Jak tvrdí Pilařová (2008), kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti a hodnotíme podle něj úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance. Výkon můžeme definovat jako výsledek činnosti a výkonností rozumíme připravenost podávat výkony. Kritéria značně ovlivňují výkony pracovníků, a pokud by byla nesprávně nastavena, mohlo by to vést k nežádoucímu chování, což by mohlo ohrozit ekonomické výsledky organizace.

Kritéria je třeba volit velmi uvážlivě. Musejí být přiměřená dané práci a povaze práce na daném pracovním místě. Nelze hodnotit například vlastnosti, které pracovník sice má, ale k výkonu dané práce je vůbec nepotřebuje. Kritéria musí být jednoznačná, srozumitelná a nesmí jich být příliš mnoho. Všichni hodnotitelé i hodnocení s nimi musí být řádně obeznámeni. Důležitá je také jejich validita, tzn., že musí měřit to, co má být měřeno. Další podmínkou je objektivita kritérií. Objektivitou rozumíme to, že pokud by dané kritérium použilo více hodnotitelů u konkrétního pracovníka, jejich výsledky by byly totožné (Kocianová, 2010). Koubek (2007) mezi nejčastěji používaná kritéria uvádí:

- **výsledky práce** (převážně se jedná o měřitelná kritéria): množství práce, kvalita práce, odpadovost/zmetkovitost, úrazovost, množství obsloužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací atd.;
- **chování zaměstnance:**
 - **pracovní** – ochota přijímat úkoly, ochota se vzdělávat a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích), kouření či požívání alkoholu a jiných omamných látek na pracovišti aj.;
 - **sociální** – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným, styl vedení lidí aj.;
- **dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti:** znalost práce, dovednosti, fyzická síla, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, jazyková vybavenost, loajalita, odolnost vůči stresu atd.

Pouhé stanovení kritérií však nestačí, ještě je třeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný, nebo naopak nepřijatelný. Jinými slovy, je třeba určit standardy, které

přesně stanoví očekávanou úroveň výkonu. Další věc, kterou si při hodnocení pracovníků musíme uvědomit, je fakt, že výkon může být ovlivněn i faktory, které jsou na samotném pracovníkovi nezávislé. Může se jednat např. o nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečnou instruktáž, nedostatek spolupráce ze strany spolupracovníků, nevhodné pracovní prostředí (hluk, osvětlení, teplota aj.), nevhodné tempo strojů, životní situace pracovníka atd. Organizace by se měla snažit, aby byl vliv těchto faktorů na pracovní výkon minimální (Koubek, 2007).

3.5.6 Metody hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení pracovníků existuje celá řada metod. Některé z nich jsou vhodnější pro hodnocení výsledků práce, jiné se zase zaměřují na chování či kompetence zaměstnanců nebo na jejich potenciál. U výběru vhodných metod také musíme brát v úvahu to, jaké kategorie pracovníků budeme hodnotit. Určité metody použijeme u výrobních dělníků (např. hodnocení na základě plnění norem) a jiné metody naopak využijeme u technicko-hospodářských pracovníků nebo manažerů (např. hodnocení podle cílů) (Čopíková a kol., 2015; Kocianová, 2010). Jak uvádí Bláha a kol., metody hodnocení lze rozlišit na dvě velké skupiny, a to na metody srovnávací a na metody nesrovnávací. Přehled metod je znázorněn v tabulce 3.2. V praxi však nestačí použít pouze jedinou metodu, ale musíme zvolit vhodnou kombinaci několika metod, které se navzájem budou doplňovat.

Srovnávací metody, jak tvrdí Bláha, (2005) jsou mnohem spolehlivější a objektivnější než metody nesrovnávací. Lidé mají být odměňováni za to, že svoji práci odvedli mnohem lépe, než jejich spolupracovníci, a ne pouze za to, že svoji práci splnili. Dle Wagnerové (2008) lze srovnávací metody použít pro malé skupiny pracovníků, které vykonávají stejnou či podobnou práci. Problematické využití je u větších skupin nebo u pracovníků na různých pracovních pozicích.

Tab. 3.2 Metody hodnocení zaměstnanců

METODY SROVNÁVACÍ	METODY NESROVNÁVACÍ
Metoda stanovení pořadí	Řízení podle cílů (MBO)
Metody přidělení bodů	Hodnocení dle kompetencí
Metoda párového srovnávání	Hodnoticí (klasifikační) stupnice
Metoda nucené distribuce	Metoda BARS
	Metoda klíčových událostí
	Assessment centre (AC)
	Hodnocení dle norem/standardů
	Nucená volba
	Testování a pozorování pracovního výkonu
	Mystery shopping

Zdroj: vlastní zpracování

1. Metoda stanovení pořadí.

Podstatou této metody je seřazení zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího dle předem stanoveného kritéria. Výhodou metody je jednoduchost hodnocení, snadnost a srozumitelnost vyplnění a rychlé vyhodnocení. Nevýhodou naopak může být to, že rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci mohou být někdy velmi malé a někdy zase příliš výrazné.

2. Metoda přidělení bodů.

Zde vedoucí přiděluje jednotlivým zaměstnancům určitý počet bodů. Z výsledků hodnocení je pak zřejmé, kdo ze zaměstnanců je nejlepší a s jakým bodovým rozdílem. Tato metoda se využívá při posuzování dle většího počtu kritérií, kde nestačí pouze určit pořadí.

3. Metoda párového srovnání.

Zde je vytvořena matice zaměstnanců a každý je srovnáván s každým. Bod je připsán vždy tomu lepšímu. Celkovou sumarizací bodů u každého pak získáme pořadí hodnocených zaměstnanců nebo je můžeme zařazovat do skupin dle počtu získaných

bodů. Metoda je vhodná zejména pro menší pracovní skupiny (Bláha a kol., 2005; Horváthová a kol., 2014).

4. Metoda nucené distribuce.

Při hodnocení touto metodou hodnotitel musí určité procento pracovníků přiřadit do výkonnostních skupin. Možné rozřazení je ukázáno v níže uvedené tabulce 3.3. Tato metoda má pomoci překonat tendenci ke klasifikování středními hodnotami. Někteří manažeři se totiž vyhýbají velmi nízké nebo naopak velmi vysoké klasifikaci. Z výsledků pak může organizace určit nejvýkonnější zaměstnance, kteří by mohli být zařazeni do programu řízení talentů, ale také může identifikovat nejméně výkonné zaměstnance a učinit potřebné kroky vedoucí k jejich zlepšení, nebo tyto zaměstnance propustit (Horváthová a kol., 2014). Jak uvádí Jackson et. al. (2012), za velkou nevýhodu lze považovat to, že rozřazování do předem stanovených kategorií je méně spravedlivé a také obtížné, neboť často odvedené výkony hodnocených osob neodpovídají pevným procentům.

Tab. 3.3 Příklad rozřazení pracovníků do výkonnostních skupin

	Minimální výkon	Nízký výkon	Průměrný výkon	Vysoký výkon	Maximální výkon
Procentuální kapacita skupiny	10 %	20 %	40 %	20 %	10 %
Počet zaměstnanců ve skupině	5	10	20	10	5

Zdroj: Jackson et. al. (2012, s. 333), upraveno

Pomocí **nesrovnávacích metod** probíhá hodnocení na základě předem standardizovaných hodnoticích kritérií se stanovenou škálou (stupnicí) možných odpovědí. Stupnice může být sudá (2, 4, 6, 8 atd.) nebo lichá (1, 3, 5, 7 atd.). Důležité je, aby stupnice byla jednotná pro celý hodnoticí formulář. Stupnice by měla být všude stejná i z hlediska pozitivního či negativního hodnocení. Jinými slovy, musíme dodržovat, že např. 1 znamená nevhodný/á (negativní hodnocení) a 5 znamená vynikající, výborný/á (pozitivní hodnocení), (Bláha a kol., 2005).

1. Řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives).

Metoda MBO je založena na plnění cílů. To, že se zaměstnanci podílejí na stanovení svých cílů, zvyšuje jejich motivaci a povzbuzuje je to k lepšímu výkonu. V praxi se používá především pro hodnocení zaměstnanců v řídicích a odborných funkcích, tzn., že se využívá pro manažery, ale i pro THP (Horváthová a kol., 2014). Jak uvádí Koubek (2015), postup metody je následující:

- a) Stanovení (dohodnutí) SMART cílů. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů: S (specifický), M (měřitelný), A (akceptovatelný), R (reálný) a T (termínovaný).
- b) Zpracování akčního plánu s postupem, jak bude cílů dosaženo.
- c) Vytvoření podmínek pro to, aby zaměstnanci mohli plán uskutečnit.
- d) Měření a posuzování plnění cílů.
- e) Uskutečnění opatření, která povedou ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
- f) Stanovení nových cílů.

Jak tvrdí Horváthová (2014), doporučuje se pro každé hodnoticí období stanovit 3-5 cílů, kdy obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu a 1-2 cíle se týkají pracovního chování. Výhodou této metody je její univerzálnost, tzn., že ji lze využít pro všechny kategorie pracovníků. Mezi nevýhody patří časová náročnost metody a obtížnost stanovení SMART cílů pro vedoucí zaměstnance a specialisty.

2. Hodnocení dle kompetencí

Hodnocení dle kompetencí lze považovat za velmi účinný nástroj kontroly a usměrňování manažerského chování a jednání v procesu řízení. Kompetence lze definovat jako prokazatelné charakteristiky osoby zahrnující znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a chování, které jsou důležitým nástrojem k dosažení očekávaných výsledků práce a přispívají k úspěchu organizace. Uspořádaný soubor kompetencí potřebných k efektivnímu plnění úkolů a nezbytných pro řízení organizace, pak představují kompetenční modely (Horváthová a kol., 2014).

Při vytváření systému hodnocení vycházejícího z kompetenčních modelů, Horváthová a kol. (2014) doporučuje postupovat v následujících krocích:

- **Identifikace kompetencí** potřebných pro podání vynikajícího výkonu na určité pracovní pozici. Součástí tohoto kroku je i stanovení očekávané míry rozvoje kompetencí.
- **Vytvoření modelu**, kde bude definována celková koncepce, způsob hodnocení, pravidelnost hodnocení, záznamové formuláře a ostatní podklady nezbytné pro fungování systému.
- **Zaškolení manažerů a ostatních zaměstnanců**, aby jednotně pochopili hodnocené kompetence a uměli používat hodnoticí formuláře. Ve formulářích jsou pak zaznamenávány konkrétní behaviorální projevy každé kompetence. V průběhu roku zaměstnanec i jeho nadřízený musí získávat důkazy o přítomnosti kompetence a o míře jejího rozvoje.

Na závěr se musí hodnocený i hodnotitel shodnout v následujících bodech:

- znalost aktuální úrovně kompetencí,
- vyžadované úrovni kompetence,
- akční plán a rozvojové cíle hodnoceného,
- forma pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného.

3. Hodnoticí (klasifikační) stupnice.

Jedná se o velmi oblíbenou metodu. Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně určitého kritéria. Kritériem může být množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd. Stupnice může být číselná, grafická nebo slovní. Pro lepší představu můžeme příklady stupnic vidět na obrázku 3.6. V praxi se často využívá číselná stupnice se slovním upřesněním (4 – vynikající výkon, 3 – velmi dobrý výkon, 2 – zlepšující se výkon, 1 – podprůměrný výkon, 0 – nedostatečný výkon). Při tvorbě stupnic je třeba zvážit, zda bude počet stupňů lichý nebo sudý. Velmi často se používá pětistupňová stupnice, která nabízí dostatečný prostor pro odlišení. Nevýhodou pětistupňové stupnice však je, že často dochází k tzv. chybě centrální tendence. To znamená, že hodnotitel se přiklání ke středu stupnice, tedy k průměrnému hodnocení (Horváthová a kol., 2014; Koubek, 2015).

Obr. 3.6 Příklady hodnoticí stupnice

Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nízká

Vysoká

Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce

			x	
--	--	--	---	--

Nízká

Vysoká

Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: Koubek (2015, s. 222)

4. Metoda BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*).

Jak uvádí Koubek (2015), metoda BARS neboli také klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Než na výsledky práce se především zaměřuje na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a na pracovní chování. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Dle Dvořákové a kol. (2007) princip metody BARS spočívá v tom, že pracovní jednání je rozřazeno do několika hodnoticích stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepříjemné“. Každý stupeň navíc ještě obsahuje i slovní charakteristiku pracovního chování odpovídající danému stupni. Výhodou metody je, že na přípravě se podílejí vedoucí zaměstnanci, personalisté i samotní držitelé pracovních míst. Naopak mezi nevýhody patří časová náročnost na přípravu.

5. Metoda klíčových událostí.

Jedná se spíše o doplňkovou metodu, která je založena na pozorování a zaznamenávání důležitých (klíčových) událostí, které se pracovníkovi staly při plnění pracovních povinností v určitém období. Jedná se hlavně o vysoce uspokojivé, nebo naopak značně neuspokojivé výkony. Výsledkem je pak výčet všech pozitivních a negativních událostí. Předpokladem metody je pořizování pravidelných a přesných záznamů. Velkou výhodou je propojení formálního a neformálního hodnocení, protože

hodnotitel je veden k tomu, aby reagoval na danou situaci a poskytl okamžitou zpětnou vazbu (Horváthová a kol., 2014).

6. *Assessment centre (AC).*

Assessment centre lze kromě výběru a vzdělávání využít i pro hodnocení manažerů a specialistů. V rámci AC jsou využívány různé skupiny metod, např. řešení případových studií, hraní rolí, řešení modelových situací, psychologické testy, strukturované rozhovory, prezentace atd. Cvičení mohou probíhat individuálně nebo ve skupině. Hodnotitelé mohou být interní (personalisté, přímý nadřízený, manažeři z vyšších úrovní řízení) nebo externí (psycholog, specialista pro danou oblast, zástupce organizace, která se na AC může podílet). Výhodou metody je komplexnost posouzení výkonu a potenciálu hodnoceného. Naopak mezi nevýhody patří velká finanční náročnost a také to, že AC informuje pouze o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, což nemusí korespondovat s výkonem v reálné situaci (Horváthová a kol., 2014).

7. *Hodnocení dle norem/standardů.*

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků a je založena na porovnání závazných výkonových norem a standardů se skutečným výkonem pracovníka. Při jejím použití je postup následující:

1. stanovení norem/standardů nebo očekávané úrovně výkonu,
2. seznámení pracovníků s normami, projednání těchto norem a shodnutí se na normách,
3. porovnání výkonu každého pracovníka se stanovenými normami/standards (Horváthová a kol., 2014).

Jak uvádí Koubek (2015), mezi výhody metody patří to, že výkon lze posuzovat pomocí objektivních měřítek. Podmínkou však je, aby se pracovníci sami podíleli na stanovení norem či standardů, a aby tyto normy/standards jimi byly považovány za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou je, že tato metoda neumožňuje porovnat výkon u různých kategorií pracovníků, a má tedy omezenou míru použitelnosti.

8. Nucená volba.

Při metodě nucené volby jsou hodnocenému předloženy různé výroky, z nichž si vybírá a volí ten výrok, který je nejvíce v souladu s jeho názorem. Na základě vyhodnocení odpovědí lze stanovit slabá místa, která jsou u zaměstnance potřebná rozvíjet (Bláha a kol., 2005).

9. Testování a pozorování pracovního výkonu.

Jedná se spíše o podpůrnou metodu, kdy jsou využívány psychologické testy na znalosti a dovednosti. Metodu lze použít pouze u vybraných profesí, jako je např. jeřábník, operátor, řidič, pilot apod. (Bláha a kol., 2005).

10. Mystery shopping.

Mystery shopping se často využívá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníky. Hodnotitel vystupuje jako zákazník a jeho úkolem je nákup výrobku či služby, kladení otázek, stížnost nebo hraní určité role. Výsledkem pozorování získáme chování, se kterým se setkává zákazník. Po celou dobu zůstává hodnotitel v anonymitě a hodnocený pracovník nemá tušení, že je hodnocen. Často je mystery shopping prováděn externími hodnotiteli (Hroník, 2006).

3.5.7 Hodnoticí formulář

Hodnoticí formuláře mohou mít mnoho podob. Mohou být psané např. formou eseje nebo naopak formou číselného nebo popisného výčtu. Někdy může být velmi obsáhlý, jindy zase příliš strohý. Hlavním úkolem hodnoticího formuláře je usnadnit osobní pohovor mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem (Arthur, 2010). Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007), hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání u konkrétního pracovníka tak, že dle svého názoru zaškrtně určité pole v dotazníku, které nejlépe vystihuje, jak dotyčný plní dané kritérium. Ukázku hodnoticího formuláře můžeme vidět na obrázku 3.7.

Maximální efektivitu formuláře lze dosáhnout tehdy, pokud je využíván k přezkoumání zaměstnancova výkonu od posledního pohovoru nebo od data nástupu do zaměstnání po současnost, a to na základě požadavků a povinností určených v popisu práce. Přesněji řečeno slouží pro shrnutí silných a slabých stránek a oblastí vyžadujících zlepšení ve vztahu k zaměstnaneckým úkolům a povinnostem. Formulář by měl odrážet

jedinečné pracovní prostředí organizace, proto není vhodné jej přebírat z organizace jiné (Arthur, 2010).

Obr. 3.7 Hodnoticí formulář

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	Souhlasí	Neutrální	Nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Schopný získat potřebné informace					
Neschopný rozlišit zásadní informace od podružných					
Schopný aplikovat vhodné metody práce					
K práci potřebuje mnoho podrobných instrukcí					
Schopný zpracovat výsledky rozboru pomocí Wordu, Excelu a PowerPointu					

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 264)

3.5.8 Hodnoticí rozhovor

Jak uvádí Koubek (2015), hodnoticí rozhovor je určitá forma sdělení výsledků hodnocení jednotlivým pracovníkům. Výsledky musí být s pracovníky řádně projednány a každý pracovník se k nim může vyjádřit. Pracovníci by předem měli být informováni o tom, v jakém termínu bude rozhovor probíhat, na jakém místě a kterých oblastí se bude hodnocení týkat. Hodnoticí rozhovor vede s hodnoceným pracovníkem zpravidla jeho přímý nadřízený. Cílem je zhodnotit současný výkon (případně výkon za uplynulé období) hodnoceného pracovníka a společně nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu nebo určitých problémů, které se při hodnocení vyskytly. Dále je také třeba zvážit dopad hodnocení na odměňování, změnu pracovního zařazení, vzdělávání, plánování kariéry atd. **Hodnoticí rozhovor je tedy oficiální, formální setkání, a musí mít určitou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.** Nejvhodnější typ rozhovoru je participativní rozhovor, kdy hodnotitel a hodnocený jsou rovnocennými partnery, kteří hledají společné řešení. Hodnocený pracovník sám přemýšlí o tom, jakým způsobem by svůj výkon mohl zlepšit. Řešení mu tedy nejsou nařizována. Vhodné je také vytvořit

takovou atmosféru, aby hodnocený nabyl dojmu, že nápady a opatření vedoucí ke zlepšení výkonu vymyslel on sám.

Důležitým předpokladem pro úspěšný hodnoticí rozhovor je pečlivá příprava hodnotitele i hodnoceného. **Hodnotitel** by v rámci přípravy měl:

- připravit si všechny potřebné dokumenty pro rozhovor (např. hodnoticí formulář, záznamy o výkonu pracovníka během uplynulého období, záznamy o absenci a docházce, popis pracovního místa apod.);
- vyhradit si dostatek času;
- zabezpečit, že rozhovor nebude nijak narušován;
- připravit místnost pro rozhovor (uspořádat židle tak, aby oba účastníci seděli vedle sebe jako partneři, zabezpečit vhodnou teplotu, zajistit drobné občerstvení atd.);
- zrekapitulovat celkové výsledky zaměstnance za uplynulé období;
- shrnout silné a slabé stránky zaměstnance;
- zaměřit se na přehled konkrétních úspěchů a neúspěchů zaměstnance;
- zaměřit se na možnosti vedoucí ke zlepšení výkonu zaměstnance;
- zaměřit se na možné směry dalšího rozvoje zaměstnance a jeho kariéry;
- navrhnout osobní cíle zaměstnance pro další období;
- připravit podklady pro odměňování hodnocených zaměstnanců – pokud zaměstnanci vidí vazbu mezi výsledky hodnocení a přiznanými prémiei či odměnami nebo povýšením, pečlivěji se pak připraví na hodnoticí rozhovor a aktivněji se ho účastní.

Příprava **hodnoceného** spočívá především ve snaze zodpovědět si na následující otázky:

- Čeho jsem během minulého období dosáhl (konkrétní příklady)?
- Kterých cílů jsem nedosáhl a proč? Jak je možné výkon v budoucnu zlepšit?
- Jaké jsou mé slabé a silné stránky?
- Jaké jsou mé potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje?
- Jak si představuji svoji kariéru?
- Jakou podporu a pomoc očekávám od svého nadřízeného?
- Jaké budou mé cíle pro další období? (Horváthová a kol., 2014; Koubek, 2015)

Hodnoticí rozhovor, jak tvrdí Hroník (2006), má 4 fáze. V rámci první fáze se oba účastníci přivítají. Patří sem i krátký neformální rozhovor, který má za úkol uvolnit atmosféru. Tématem rozhovoru může být např. počasí, cesta do práce apod. V úvodu je třeba sdělit, kolik času je k dispozici a jak bude rozhovor probíhat. Cílem je navodit pozitivní, přátelskou a klidnou atmosféru. Ve druhé fázi má hodnocený za úkol shrnout svůj odvedený výkon. Vyjádří se k tomu, s čím byl spokojený a co si představoval, že bude jinak. Hodnotitel má k dispozici hodnoticí formulář, kde jsou uvedeny cíle minulého období. Jeho úkolem je posoudit, zda bylo těchto cílů dosaženo a vyjádřit hodnocenému svůj vlastní názor na dané skutečnosti. Na co by se měl hodnotitel při rozhovoru zaměřit a čeho se naopak vyvarovat je uvedeno v tabulce 3.4. Ve třetí fázi jsou zformulovány cíle na další období. Opět se nejprve vyjádří hodnocený, který si cíle zkusí zformulovat sám. V poslední čtvrté fázi si účastníci zopakují, na čem se dohodli a jaký bude další postup. Všechny fáze rozhovoru jsou znázorněny na obrázku 3.8.

Tab. 3.4 Rady pro hodnotitele při hodnoticím rozhovoru

ANO	NE
Připravit se předem.	Rozebírat věci, které s daným tématem nesouvisí.
Hodnotit výkon a rozvoj, ne osobnost.	Poučovat zaměstnance.
Při hodnocení uvádět konkrétní příklady.	Soustředit se pouze na negativní skutečnosti.
Nechat hodnoceného mluvit.	Příliš kritizovat.
Povzbuzovat hodnoceného k sebehodnocení.	Začínat rozhovor kritikou.
Klást otevřené otázky, rozvíjet diskusi.	Nechat se vtáhnout do konfliktu.
Moc nekritizovat, více chválit.	Snažit se, aby se obě strany dohodly na všem.
Být pozitivní, kritizovat konstruktivně.	Srovnávat zaměstnance s jeho kolegy.
Uvědomit si vlastní hranice, vlastní omezení.	Vést převážně monolog.
Nepoužívat uzavřené otázky, na které se odpovídá „ano“ / „ne“.	Nedělat si poznámky.
Zaměřit se na budoucí výkon.	

Zdroj: Mathis et. al. (2008, s. 352), upraveno

Obr. 3.8 Fáze hodnotícího rozhovoru



Zdroj: Hroník (2006, s. 106)

3.5.9 Chyby v hodnocení zaměstnanců

Jak uvádí Koubek (2015), při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele a také to, že určité aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit. Hodnocení je silně ovlivněno naší subjektivitou. Horváthová a kol. (2014) jako zdroje subjektivity uvádí osobní vztahy a také systematické hodnotitelské chyby. Subjektivita se při hodnocení projevuje tehdy, pokud se hodnocení neopírá o dostatečně kvalitní hodnotící kritéria a dostatek hodnotících podkladů.

Obr. 3.9 Nejčastější chyby při hodnocení

Chyba shovívavosti	Tendence hodnotit lidi příliš shovívavě. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni vyšším stupněm, než by měli být.
Chyba přísnosti	Tendence hodnotit lidi příliš přísně. Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni nižším stupněm, než by měli být.
Centrální tendence	Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní.
Efekt nedávnosti	Hodnotitel posuzuje výkonnost zaměstnance na základě nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé hodnotící období.
Předsudky	Zaujatost vůči určitým skupinám lidí může ovlivňovat hodnocení.
Chyba kontrastu	Hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se standardy výkonnosti.
Sebeprojekce	Hodnotitelé lépe hodnotí ty zaměstnance, kteří mají podobné postoje, zájmy či hodnoty jako oni sami.
Halo efekt	Hodnotitel je ovlivněn dobrým výsledkem v jedné oblasti hodnocení a pak jsou i ostatní oblasti (kritéria) hodnoceny pozitivně.
Horn efekt	Hodnotitel je ovlivněn špatným výsledkem v jedné oblasti hodnocení a pak jsou i ostatní oblasti (kritéria) hodnoceny negativně.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 163), upraveno

Chyby, kterých se manažeři dopouštějí, lze rozdělit do dvou skupin. Do první se řadí chyby spojené se špatnou či nedostatečnou přípravou hodnocení ze strany manažerů i organizace. Do druhé skupiny patří chyby, které vznikají, když hodnotitel má při

hodnocení sklon padat do tzv. psychologických „pastí“. Nejčastější chyby jsou uvedeny v obrázku 3.9.

Abychom chyby co nejvíce minimalizovali, je důležité pečlivě zvolit a implementovat systém hodnocení v organizaci. U všech fází hodnocení je nezbytná důkladná příprava, kvalita všech fází procesu a také důsledná příprava hodnotitelů i hodnocených. Všechny hodnotitele je třeba proškolit a seznámit je s častými chybami. Díky tomu budou mít o chybách povědomí a pokusí se jim vyhnout.

3.5.10 Role liniiových manažerů a personalistů při řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Jako většina činností i hodnocení pracovníků vyžaduje určitou spolupráci zaměstnanců, kteří budou do procesu hodnocení zapojeni. Na celém procesu, tj. od stanovení cílů, přes tvorbu, implementaci, realizaci až po samotné hodnocení, by se měli podílet specialisté na ŘLZ, liniioví manažeři a také samotní zaměstnanci. Každý z nich má určité role a zodpovědnosti, které jsou podrobněji uvedeny v tabulce 3.5.

Tab. 3.5 Role liniiových manažerů a personalistů při řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

<i>Linioví manažeři</i>	<i>Specialisté na ŘLZ</i>	<i>Zaměstnanci</i>
Ve spolupráci s HR specialisty a zaměstnanci nastavit vhodná hodnoticí kritéria, specifické, náročné, ale dosažitelné cíle.	Zodpovědnost za vytvoření, udržování a implementaci procesu řízení pracovního výkonu a systému hodnocení zaměstnanců.	Spolupracovat s liniiovými manažery a personalisty při plánování pracovního výkonu a rozvoje.
Měřit a hodnotit výkon zaměstnanců, vést vhodným způsobem záznamy o výkonu a potřebnou dokumentaci.	Zajistit školení všech, kteří se podílejí na řízení pracovního výkonu.	Navrhovat vlastní cíle a oblasti rozvoje.
Poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu zaměstnancům.	Spolupracovat s liniiovými manažery při využívání dat z provedené analýzy pracovních míst pro nastavení vhodných hodnoticích kritérií, specifických, náročných, ale dosažitelných cílů.	Mohou se podílet na hodnocení spolupracovníků nebo nadřízených.
Požadovat a akceptovat konstruktivní zpětnou vazbu o vlastním výkonu.	Podpora klimatu organizace založeného na vzájemné důvěře a úctě.	Provádět sebehodnocení.

<i>Linioví manažeři</i>	<i>Specialisté na ŘLZ</i>	<i>Zaměstnanci</i>
Využívat získané informace v rámci řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců při dalším rozhodování (např. v odměňování, vzdělávání)	Poskytovat konzultační, poradenskou a metodickou pomoc manažerům.	Požadovat a akceptovat konstruktivní zpětnou vazbu.
Podpora zaměstnanců při zlepšování výkonu a v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje.	Poskytovat pomoc zaměstnancům, pokud je požadována.	Učit se dávat konstruktivní zpětnou vazbu ostatním zaměstnancům.
Efektivně koučovat zaměstnance.	Zabezpečit administrativní stránky v procesu řízení pracovního výkonu a při hodnocení zaměstnanců. Shromažďování a archivace dokumentů.	Spolupracovat při zavádění nových procesů a systémů v rámci řízení pracovního výkonu.
Uznání a ocenění podřízených v souvislosti s úspěšným splněním jejich cílů a úkolů.	Zodpovědnost za existenci vhodných systémů v oblasti ŘLZ (odměňování, vzdělávání a rozvoj, hodnocení apod.)	Učit se rozpoznávat nedostatky ve svém vlastním výkonu i ve výkonu týmu.
Vést hodnotící rozhovory se zaměstnanci.	Zabezpečit ochranu informací proti zneužití a nežádoucímu úniku.	Připravit se na hodnotící rozhovory.
Rychle, efektivně a spravedlivě se vypořádat s existencí neodpovídajícího výkonu zaměstnanců.	Provádět hodnocení efektivnosti procesu řízení pracovního výkonu a systému hodnocení zaměstnanců.	
Klást důraz na týmovou spolupráci.		

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 166)

3.5.11 Hodnocení efektivity procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno v úvodní části této kapitoly, proces řízení pracovního výkonu a proces hodnocení zaměstnanců spolu bezprostředně souvisejí. Z tohoto důvodu je velmi obtížné hodnotit efektivitu každého procesu samostatně. Níže uvedená kritéria se tedy vztahují, jak k řízení pracovního výkonu, tak k hodnocení zaměstnanců. Kritéria by měla být stanovena ihned při zavádění procesu nebo při jeho úpravách či změnách. Jako příklady kritérií, na jejichž základě lze efektivitu měřit, můžeme uvést:

- kritéria zlepšeného výkonu vztahující se k hlavním ukazatelům výkonnosti v podobě výstupu, produktivity, prodejů, kvality, spokojenosti zákazníků, návratnosti investic;
- počet zaměstnanců, kteří mají plány osobního rozvoje;
- počet zaměstnanců, kteří splnili vytyčené cíle v rámci svého vzdělávání a rozvoje;
- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců;
- zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců;
- splnění dohodnutých cílů;
- náklady vynaložené na vytvoření, implementaci a kontrolu procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, včetně nákladů vynaložených na benchmarking v organizacích podobného zaměření;
- zlepšení výkonnosti organizace (Horváthová a kol., 2014).

Dle Hroníka (2006) efektivní systém hodnocení by měl splňovat následující předpoklady:

- má podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám,
- pracovníci jej akceptují,
- je administrativně nenáročný,
- hodnotí a zároveň rozvíjí (je napojen na systém odměňování a systém rozvoje),
- je nepřetržitý,
- je vyhodnocován.

Shrnutí teoretické části

Teoretická část na svém začátku obsahuje úvod do problematiky řízení lidských zdrojů. Aby organizace mohla dobře fungovat, potřebuje k tomu materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Největší význam je přidělován zdrojům lidským, neboť právě ty uvádí zbylé zdroje do pohybu. Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup, který využívá lidí, jejich úsilí, schopností a oddanosti, aby vykonávali svoji práci takovým způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Výkonovou část ŘLZ pak představují personální činnosti.

Další část je věnována objasnění procesu řízení pracovního výkonu a procesu hodnocení. Oba procesy spolu úzce souvisí, nicméně existují mezi nimi rozdíly. Řízení pracovního výkonu je orientováno na budoucnost a je založeno na tom, že prostřednictvím manažerských zásahů lze podporovat rozvoj zaměstnanců. Díky tomu je pak dosahováno požadovaných výsledků. Naopak hodnocení zaměstnanců slouží ke shrnutí výkonu za minulé období, poskytuje nám tedy zpětnou vazbu. Informace získané z hodnocení potom využíváme pro plánování dalšího rozvoje a pro zlepšení budoucího výkonu.

Hlavní část se už věnuje pouze hodnocení zaměstnanců, konkrétně formálnímu hodnocení. Kocianová (2010, s. 145) uvádí, že „základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení“. Samotný proces hodnocení se skládá ze tří částí: přípravná fáze, fáze realizace a fáze vyhotovení. Důležité je určit, kdo bude hodnocen a kdo bude hodnotit. Hodnotit může každý, kdo je se zaměstnancem v rámci práce v kontaktu. Rozlišujeme několik variant hodnocení. Na základě zvolených kritérií, pak vybereme metody, které pro hodnocení využijeme. V praxi je vhodné zvolit kombinaci několika metod, které se navzájem budou doplňovat. Poté následuje hodnoticí rozhovor. Jedná se o oficiální a formální setkání, v rámci kterého získáme komplexní pohled na výkonnost jedince za minulé období. Při hodnocení se hodnotitelé často dopouštějí chyb, které lze však eliminovat tím, že hodnotitele s těmito chybami seznámíme. V rámci celého procesu hodnocení mají svoji roli a odpovědnosti jak linioví manažeři, tak personalisté, ale i samotní zaměstnanci. Na závěr je třeba zhodnotit celkovou efektivitu procesu hodnocení.

4 Charakteristika společnosti

Praktická část diplomové práce je zpracována pro společnost, která se zabývá výrobou ocelových součástek využívaných u vozidel silniční a železniční dopravy a v sektoru průmyslových aplikací. Jelikož si společnost přeje zůstat v anonymitě, bude její název pro účely této práce uveden jako XY, a. s. (dále jen XY). Společnost sídlí v České republice a své výrobky dodává na tuzemský i zahraniční trh.

4.1 Historie společnosti

Podnik vznikl počátkem roku 1900 jako zámečnická dílna. O sedm let později se z podniku stala veřejná obchodní společnost zabývající se výrobou konstrukcí a železného zboží. Před první světovou válkou byla rozšířena výroba a společnost zajišťovala převážně ruční práce. Větší část zisku byla využita na další výstavbu podniku. Během 1. světové války došlo k utlumení výroby, jelikož se nepodařilo získat válečné zakázky. Ke značnému zvýšení produkce došlo až v období první republiky. Poté díky výhodné koupi dalších dvou firem došlo k rozšíření podniku a v roce 1935 zde pracovalo 80 dělníků a 12 režijních zaměstnanců, přičemž počet dělníků se do začátku 2. světové války více než ztrojnásobil. V období 2. světové války byl podnik pod německým dohledem z důvodu produkce válečných zásob.

Po skončení 2. světové války byl podnik vyrabován a stala se z něj opět soukromá veřejná obchodní společnost. V té době v podniku pracovalo 360 dělníků a 68 technicko-hospodářských pracovníků. Během tohoto období došlo k nové výstavbě a rychlému nastartování výroby. Koncem roku 1948 se stal ze soukromého podniku pobočný závod Báňského a hutního podniku, národního podniku. V roce 1949 došlo k rozkvětu výroby a po znárodnění díky investicím státu i k rozvoji areálu společnosti. V 50. letech byla vystavěna další hala a výroba byla stabilizována. Roku 1994 došlo k privatizaci a podnik byl rozdělen do tří samostatných firem. Od roku 2005 je podnik stabilní firmou působící na evropském trhu. Od roku 2008 je společnost XY ve vlastnictví nejmenované ocelářské skupiny, a. s.

4.2 Vize, mise a strategické cíle společnosti

Posláním neboli misí společnosti je výroba kvalitních výrobků, které si poradí s tíhou nákladů a zajistí bezpečí cestujících. Společnost usiluje o udržení pozice

největšího evropského dodavatele a chce své výrobky dodávat nejen zákazníkům v Evropě, ale i na jiných kontinentech. Chce také stále zvyšovat svůj tržní podíl v segmentu pro osobní železniční přepravu a v sektoru průmyslových aplikací. Toho všeho se snaží dosáhnout s pomocí loajálních a odborně kvalifikovaných zaměstnanců.

Strategické cíle společnosti jsou:

- zvýšení obratu,
- diverzifikace – nové trhy, produkty, zákazníci,
- prevence rizik,
- štihlost a flexibilita,
- atraktivní zaměstnavatel.

4.3 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo a na jeho působnost dohlíží dozorčí rada. Celou společnost řídí generální ředitel, pod kterého spadají ředitelé či vedoucí jednotlivých oddělení (finanční ředitel, vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, technický ředitel, výrobní ředitel a obchodní ředitel). Podrobnější schémata organizační struktury jsou k nahlédnutí v přílohách č. 2 a č. 3.

4.4 Oddělení řízení lidských zdrojů

Na oddělení řízení lidských zdrojů pracují v současnosti celkem čtyři pracovníci. Jedná se o vedoucí oddělení LZ, specialistu LZ, vedoucí tréninkového centra a mzdovou účetní a administrátorku LZ.

Vedoucí oddělení LZ zajišťuje nábor THP, dále má na starosti reporty o působení ŘLZ, kolektivní vyjednávání s odbory, vedení týmu a kontrolu úkolů, plány vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, personální marketing, aktualizaci HR směrnice (případně vytvoření nové), komunikuje s agenturami práce a ostatními organizacemi, provádí pracovněprávní poradenství vedoucím pracovníkům a je předsedou odškodňovací a škodní komise.

Specialista LZ organizuje školení a lékařské prohlídky pro pracovníky, zajišťuje nábor dělníků a režijních pracovníků, připravuje pracovněprávní dokumenty, eviduje veškeré údaje o zaměstnancích, spravuje popisy pracovních míst, má na starosti průzkum spokojenosti pracovníků, zaškoluje pracovníky v tréninkovém centru za oblast HR,

spolupracuje s učiteli, středními a vysokými školami, reprezentuje společnost na dnech otevřených dveří, burzách práce, veletrzích apod.

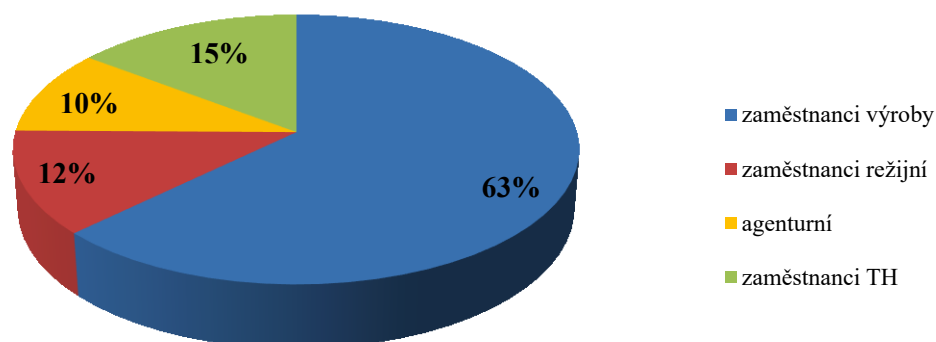
Vedoucí tréninkového centra zodpovídá za organizaci tréninkového centra včetně nových projektů, vytváří rozvrhový plán, působí jako lektor a organizuje závěrečná testování.

Mzdová účetní a administrátorka LZ vede mzdovou evidenci a spisovou službu, připravuje pracovní právní dokumentaci, spravuje zaměstnanecké výhody, exekuce a daňová prohlášení a je administrátorem docházkového systému.

4.5 Struktura zaměstnanců

V současnosti společnost XY zaměstnává celkem 266 pracovníků (jedná se o údaje platné k 31. 12. 2019). Jelikož se jedná o výrobní firmu, převažuje počet zaměstnanců ve výrobě (167; 63 %). Na technicko-hospodářských pozicích pracuje celkem 39 pracovníků (15 %), na režijních pozicích 33 (12 %) a agenturních pracovníků je 27 (10 %). Struktura pracovníků dle pracovních skupin je znázorněna v grafu 4.1.

Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pracovních skupin k 31. 12. 2019

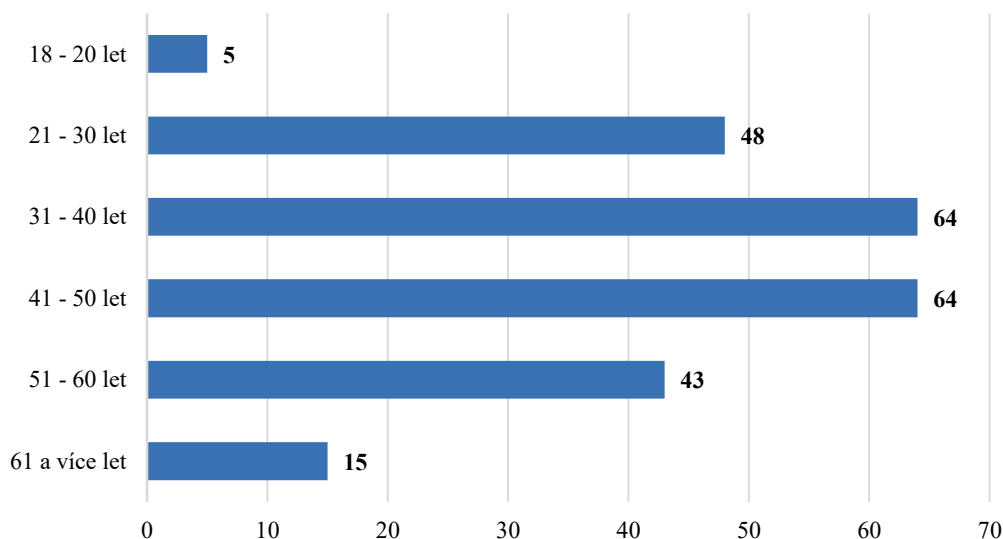


Zdroj: Interní materiály společnosti

Co se týče věkového složení pracovníků společnosti XY (nejsou zde zahrnuti agenturní pracovníci), nejpočetnější skupiny tvoří pracovníci ve věku 31 – 40 let a 41 – 50 let. Naopak nejméně početné skupiny tvoří pracovníci ve věku 18-20 let a pracovníci

starší 61 let. Průměrný věk se pohybuje okolo 41 let. Věkové složení pracovníků je graficky znázorněno v grafu 4.2.

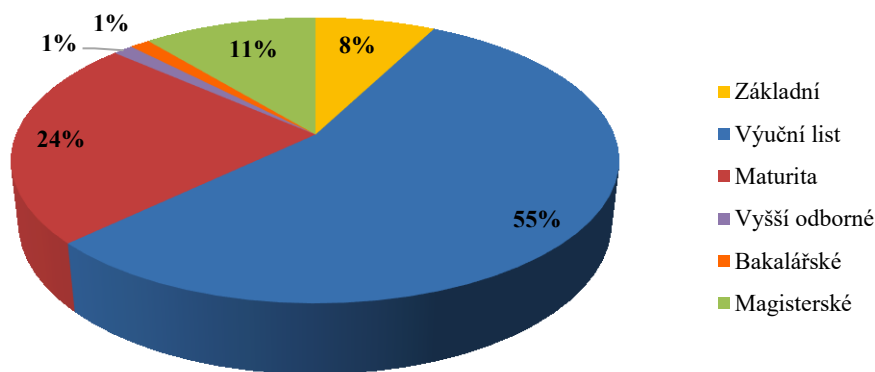
Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku k 31. 12. 2019



Zdroj: Interní materiály společnosti

V grafu 4.3 je zobrazena struktura zaměstnanců dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Magisterské vzdělání má 11 % pracovníků a bakalářské a vyšší odborné vzdělání je zastoupeno pouze 2 %. Studium ukončené maturitou má 24 % zaměstnanců a nadpoloviční většina (55 %) ukončila vzdělání výučním listem. Ve zbylých 8 % se jedná o zaměstnance se základním vzděláním. V údajích nejsou zahrnuti agenturní pracovníci a pracovníci na mateřské dovolené.

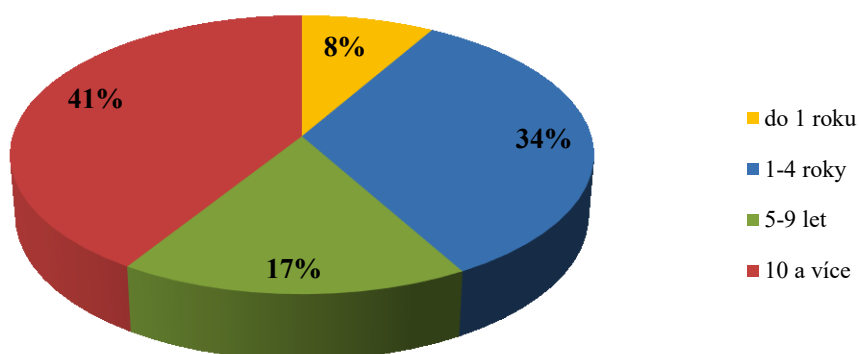
Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2019



Zdroj: Interní materiály společnosti

Ve společnosti XY převažuje počet stálých pracovníků, kteří tam pracují více než 5 let. Jak můžeme vidět v grafu 4.4, v součtu tuto skupinu tvoří 58 % (139) všech pracovníků. Méně než rok ve společnosti pracuje pouze 8 % (20) lidí a u zbylých 34 % (80) trvá pracovní poměr v rozmezí 1 – 4 let. V údajích opět nejsou zahrnuti agenturní pracovníci.

Graf 4.4 Délka zaměstnání současných zaměstnanců k 31. 12. 2019



Zdroj: Interní materiály společnosti

5 Popis a analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

V první části této kapitoly bude popsán současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a. s. Bude zde vysvětleno, jak se liší proces hodnocení zaměstnanců kategorie THP a TL od procesu hodnocení zaměstnanců kategorie D a R. Dále zde bude objasněno, za jakých podmínek může být hodnocen nový zaměstnanec, jaké jsou role přímého nadřízeného a nadřízeného 2. stupně a jak probíhá další rozvoj pracovníků, pokud splňují, či nesplňují stanovené úrovně kompetencí.

Druhá část kapitoly bude obsahovat rozbor anonymních dotazníků, které vyplnili zaměstnanci společnosti. Cílem tohoto dotazníkového šetření bude zjistit, jak systém hodnocení ve společnosti skutečně funguje a zda jsou s ním hodnotitelé i hodnocení spokojeni.

5.1 Popis současného systému hodnocení zaměstnanců

Celý proces hodnocení pracovníků, který je ve společnosti XY, a. s. uplatňován, je detailně popsán v interním prováděcím předpisu, jež vstoupil v platnost 1. 7. 2018. Hodnocení provádí všichni vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení u všech svých přímo podřízených zaměstnanců. Každý hodnotitel je řádně seznámen s celým procesem hodnocení a také je proškolen, jak zvládat hodnoticí rozhovory. Hodnotitelé mají k dispozici „tahák“, který jim s hodnocením pomůže. Ukázky z tohoto „taháku“ jsou k nahlédnutí v příloze č. 4. Toto seznamování a proškolení zajišťuje oddělení řízení lidských zdrojů.

Hodnocení má být reálné a objektivní. Díky hodnocení by si každý zaměstnanec měl uvědomit, že jeho pracovní výkon, přístup k práci, odbornost, rozvoj, vzdělávání i chování jsou sledovány a že jeho přímý nadřízený či ředitel oddělení má o jeho práci zájem. Roční hodnocení probíhá v termínech od 1.1. do 20.2. následujícího roku po uplynutí hodnoticího období. Pololetní hodnocení pak probíhá v termínech od 1.7. do 31.8. Hodnocení je prováděno elektronicky pomocí systému e-hodnocení, kde hodnotitelé vyplňují tzv. formulář PDS (Performance and Development Standards) u každého svého podřízeného zaměstnance. Tento formulář se skládá ze dvou částí: kompetence a úkoly/cíle (u THP a TL), resp. ukazatele výkonu (u D a R). Ukázka formuláře PDS je k nahlédnutí v příloze č. 5. U kompetencí se používá šestistupňová hodnoticí škála

(1,2,3,4,5,6). Každá úroveň obsahuje i slovní upřesnění specifických projevů, které musí zaměstnanec na dané úrovni splňovat. Minimální požadovaná úroveň kompetence je vždy zvýrazněna tučným rámečkem. U úkolů/cílů a ukazatelů výkonu je využívána následující pětistupňová hodnoticí škála:

- Nesplnil (N)
- Splnil s výhradami (SV)
- Splnil (S)
- Splnil nad očekávání (SO)
- Splnil nad očekávání se synergiemi (SYN)
- .
- Nehodnocené kritérium (X)

Po skončení hodnocení je každý zaměstnanec informován o tom, jak ho jeho vedoucí ohodnotil, což by mělo vést k lepšímu sebepoznání a také ke zlepšení pracovních výsledků zaměstnance. Značný význam má hodnocení i pro hodnotitele. Ten může rozpoznat kvality u jednotlivých zaměstnanců, zjistit úroveň plnění jejich pracovních povinností na základě popisu pracovního místa, plánovat jejich další rozvoj a vzdělávání. Hodnotitel má možnost svoje podřízené motivovat, povzbudit, ovlivnit jejich postoje či špatné pracovní návyky a společně se zaměstnancem může navrhnout postup, který povede ke zlepšení. V systému si hodnotitel může zobrazit graf s umístěním celého svého týmu nebo pouze s umístěním konkrétního hodnoceného zaměstnance. Zobrazené jméno pracovníka pomáhá vedoucímu zaměstnanci s tím, jak má svého podřízeného motivovat a rozvíjet a zároveň slouží jako jeden z podkladů pro odměňování pracovníků.

Hlavní cíle hodnocení jsou následující:

- motivovat své podřízené zaměstnance;
- plánovat a identifikovat potřeby dalšího osobního rozvoje zaměstnance, zvyšovat či prohlubovat jeho kvalifikaci a vzdělávání;
- informovat zaměstnance, jak je hodnocen;
- informovat zaměstnance o pozitivních a negativních pracovních výsledcích či nedostacích;
- projednat stávající úroveň pracovního výkonu, plnění úkolů a činností vyplývajících z daného pracovního místa;
- projednat stávající úroveň pracovního chování, odborné stránky, přístup k práci, aktivity, iniciativu a jiné;

- podpořit a pochválit pozitivní stránky pracovního chování zaměstnance;
- pomoci zaměstnanci ke zlepšení jeho pracovních výsledků a kvality práce.

5.2 Proces hodnocení u pracovníků kategorie THP a TL

Hodnocení technicko-hospodářských pracovníků a tým lídrů má dvě části:

1. hodnocení kritérií pořízením záznamu v systému e-hodnocení,
2. hodnoticí rozhovor.

Hodnoticí kritéria tvoří kompetence a cíle/úkoly, pomocí nichž je měřen výkon zaměstnanců. Jak již bylo výše zmíněno, hodnocení probíhá dvakrát ročně prostřednictvím systému e-hodnocení. Vždy na začátku hodnoticího období si hodnotitel musí vygenerovat formulář PDS, aby mohl na toto období stanovit cíle.

V rámci hodnocení kompetencí je každý zaměstnanec hodnocen v 9 kompetencích – spolehlivost, flexibilita, zaměření na zákazníka, tah na branku, analýza a řešení problémů, odborné znalosti, osobní rozvoj, týmovost a komunikace. U vedoucích zaměstnanců je navíc hodnocena ještě 10. kompetence - schopnost inspirovat a motivovat druhé. U každé kompetence musí hodnotitel označit úroveň, která odpovídá danému zaměstnanci. Pro určení úrovně je důležité, zda hodnocený pracovník splňuje všechny její definované projevy. Minimální požadované úrovně jednotlivých kompetencí jsou na hodnoticí škále tučně zvýrazněny. Hodnotitel má tak okamžitou kontrolu, zda hodnocený pracovník splňuje požadavky, nebo zda je pod požadovanou úrovní. Po tom, co hodnotitel vybere úroveň kompetence, systém se ho ještě zeptá, zda hodnocený nesplňuje i projevy z vyšší úrovně. Po dokončení hodnocení každé kompetence systém vygeneruje komentář. Pokud hodnocený nesplňuje minimální požadovanou úroveň, komentář vyzývá k tomu, aby si pracovník chybějící projevy doplnil. Naopak pokud je hodnocený již na nebo nad minimální úrovní, v komentáři jsou zaznačeny ty projevy, kterým se může hodnocený věnovat pro příští hodnoticí období, aby tak lépe dosáhl na vyšší úroveň kompetence. Hodnocený se pak se svým hodnotitelem dohodne, kterým kompetencím (projevům) se bude věnovat v následujícím hodnoticím období, a ty se následně poznačí do rozvojových cílů.

V rámci hodnocení cílů je každý zaměstnanec hodnocen v 10 cílech, přičemž 8 cílů je hodnoceno pomocí škály splnil – nesplnil. Stanoven je vždy celofiremní cíl, 3 cíle oddělení, 2 individuální cíle, 2 rozvojové cíle a 2 konkrétní cíle společné pro všechny

pracovníky – bezpečné chování a úrazovost. Cíle musí splňovat pravidlo SMART a musí být v souladu se strategií společnosti.

Formulář PDS umožňuje hodnotiteli, aby do něj zaznačil datum, čas a místnost, kde bude probíhat hodnoticí rozhovor. Hodnotitel potom v dostatečném časovém předstihu předá vtištěný formulář PDS hodnocenému zaměstnanci nebo může zaměstnance vyzvat k tomu, aby se na něj přímo podíval do systému, jak byl ohodnocen. Na základě požadavku hodnotitele se mohou hodnoticího rozhovoru zúčastnit i pracovníci OŘLZ a mohou jeho vedení koučovat. V rámci hodnoticího rozhovoru si následně hodnotitel a hodnocený odsouhlasí stanovené cíle na další období. Tyto cíle se poté zaznačí do systému e-hodnocení a hodnocený je musí následně elektronicky akceptovat. V případě, že by byl zaměstnanec dlouhodobě nemocný, tzn. v souhrnu více jak 6 měsíců, uloží hodnotitel formulář PDS ve stavu „nehodnoceno“.

Při pololetním hodnocení je uskutečněn pouze hodnoticí rozhovor, v rámci kterého jsou shrnuta dosavadní pololetní plnění stanovených cílů. Pokud by z provozních, technických či finančních důvodů nebylo možné cílů dosáhnout, lze je případně aktualizovat. V této situaci se musí vystavit nový PDS formulář a cíle musí hodnocený opět elektronicky akceptovat. Původní formulář musí vedoucí zaměstnanec zneaktivnit.

5.3 Proces hodnocení u pracovníků kategorie D a R

Stejně jako hodnocení pracovníků kategorie THP a TL probíhá i hodnocení pracovníků kategorie D a R dvakrát ročně prostřednictvím systému e-hodnocení a skládá se ze dvou částí:

1. hodnocení kritérií pořízením záznamu v systému e-hodnocení,
2. hodnoticí rozhovor.

Hodnoticí kritéria tvoří kompetence a ukazatele výkonu zaměstnance. Formulář PDS si hodnotitel generuje až před samotným hodnocením.

Zaměstnanci jsou hodnoceni v 9 kompetencích, které jsou stejné jako kompetence u THP – spolehlivost, flexibilita, zaměření na zákazníka, tah na branku, analýza a řešení problémů, odborné znalosti, osobní rozvoj, týmovost a komunikace. Hodnotitel u každé kompetence musí zaznačit úroveň, která odpovídá danému zaměstnanci. Je důležité, aby hodnocený zaměstnanec splňoval všechny definované projevy dané úrovně. Minimální úroveň jednotlivých kompetencí je v systému tučně zaznačena, takže hodnotitel má

okamžitou kontrolu, zda hodnocený pracovník splňuje požadavky, nebo zda je pod požadovanou úrovní. Po vybrání úrovně každé kompetence je hodnotitel systémem dotázán, zda hodnocený nesplňuje i projevy z vyšší úrovně. Pokud je hodnocený pod požadovanou úrovní, systém vygeneruje komentář upozorňující na projevy, které si hodnocený musí nezbytně doplnit. V případě, že hodnocený pracovník splňuje požadovanou úroveň kompetence nebo splňuje úroveň vyšší, v komentáři jsou uvedeny ty projevy, které pomohou hodnocenému během příštího hodnotícího období dosáhnout úrovně vyšší. Pracovník se pak se svým vedoucím dohodne na tom, jakým kompetencím (projevům) se v následujícím období bude věnovat.

Ve druhé části formuláře jsou zaměstnanci hodnoceni v 9 ukazatelích výkonu, z toho 7 ukazatelů je hodnoceno pomocí škály splnil – nesplnil. Ukazatele výkonu jsou následující: plnění produktivity práce, plnění požadovaného výkonu na směně, dodržování kvalitativních požadavků, dodržování technologické kázně, odbornost zaměstnance, dodržování pracovního řádu, bezpečné chování, úrazovost a orientace na zlepšování. Ukazatele výkonu musí být definovány v souladu se strategií společnosti.

Do formuláře PDS může hodnotitel zaznačit datum, čas a místnost, kde bude realizován hodnotící rozhovor. S dostatečným časovým předstihem pak hodnotitel vyzve hodnoceného zaměstnance, aby se v systému e-hodnocení podíval na svůj vyplněný hodnotící formulář, případně mu tento formulář může předat vytištěný. Na základě požadavku hodnotitele se hodnotícího rozhovoru mohou zúčastnit i pracovníci OŘLZ, kteří mohou vedení rozhovoru koučovat. Pokud se stane, že byl pracovník dlouhodobě nepřítomen v práci, tzn. v souhrnu více jak 6 měsíců, ukládá hodnotitel PDS formulář ve stavu „nehodnoceno“.

V rámci pololetního hodnocení probíhá pouze hodnotící rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným, v rámci kterého jsou shrnuta dosavadní pololetní plnění stanovených cílů.

5.4 Hodnocení nových pracovníků

Pokud zaměstnanec ve společnosti XY, a. s. pracuje teprve krátce, je hodnocen v případě, že již odpracoval alespoň 3 měsíce z posledního hodnotícího období. Hodnocení je pak prováděno v pravidelném termínu stejným způsobem jako u stávajících zaměstnanců. Pokud se jedná o nového pracovníka kategorie THP, hodnotitel mu stanoví

cíle po zkušební době, a to vždy s ohledem na reálnost splnění cílů pro následující hodnoticí období.

5.5 Role přímého nadřízeného a nadřízeného 2. stupně při hodnocení

Role přímého nadřízeného jsou následující:

- Hodnotit svého podřízeného, vyplnit elektronický formulář PDS.
- Realizovat hodnoticí rozhovor, plánovat další rozvoj zaměstnance, motivovat ke zlepšení, hledat společně s hodnoceným cesty v pozitivním posunu v grafu.
- Vyplnit úkoly a cíle pro daný rok a sledovat jeho plnění v průběhu roku (platí pro hodnocení THP).

Nadřízený 2. stupně má za úkol:

- Dohlížet, kontrolovat a navrhovat úpravu hodnocení podřízeného (podřízených) o úroveň níž.
- Má právo hodnocení ovlivňovat a navrhovat případné změny v hodnocení jednotlivců.

5.6 Další rozvoj pracovníků

Jak již bylo výše uvedeno, každá kompetence má stanovenou minimální úroveň, kterou pracovník vykonávající danou pozici musí splňovat. Pokud tak není a zaměstnanec je pod minimální úrovní, musí se na tuto minimální úroveň posunout. V případě THP a TL musí k tomuto posunu dojít nejpozději do následujícího hodnoticího období a v případě pracovníků kategorie D a R se musí posun uskutečnit nejpozději do jednoho roku, tj. druhého následujícího hodnoticího období. Jestliže se tak nestane, může být s pracovníkem rozvázán pracovní poměr. Když však zaměstnanec splňuje stanovené minimální úrovně kompetencí a je u něj identifikován potenciál dalšího rozvoje (tzn., že splňuje alespoň 51 % projevů z o jedno vyšší úrovně), může mu nadřízený pomoci k posunu na vyšší úroveň. V případě THP a TL se hodnotitel s hodnoceným dohodnou na 2 oblastech (projevech kompetencí) pro následující hodnoticí období, na jejichž základě budou vytvořeny 2 rozvojové cíle v PDS.

5.7 Analýza dotazníkového šetření

Jak již bylo nastíněno v úvodu a v metodice této práce, součástí aplikačně-ověřovací části je i vyhodnocení a interpretace dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti XY, a. s. v měsíci únoru 2020 a trvalo přibližně dva týdny.

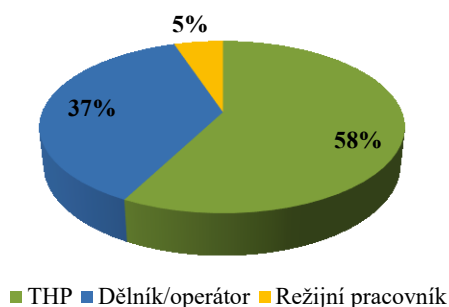
Co se týče samotných dotazníků, autorka vytvořila dva druhy dotazníků, pro hodnocené pracovníky a pro hodnotitele. V obou dotaznících byly použity identifikační, filtrační, uzavřené, polouzavřené i otevřené otázky. Dotazníky byly koncipovány podobně, aby bylo možné získané odpovědi následně porovnat. Dotazování byli technicko-hospodářští pracovníci, tým lídři, pracovníci na dělnických pozicích i režijní pracovníci. Dotazník pro hodnocené pracovníky byl rozdán v tištěné podobě 50 pracovníkům a v elektronické podobě byl zaslán na pracovní e-mail 47 pracovníkům. Celkem dotazník vyplnilo 59 pracovníků, což představuje návratnost 60,8 %. Dotazník určený hodnotitelům byl rozeslán pouze v elektronické podobě 21 pracovníkům a odpovědělo na něj 15 z nich. Návratnost tedy činí 71,4 %. Výsledky jsou znázorněny v podkapitolách níže pomocí grafů a krátkých komentářů. Nejprve jsou vyhodnoceny identifikační otázky z obou typů dotazníků, poté následuje vyhodnocení dotazníků určených pro hodnocené pracovníky a následně vyhodnocení dotazníků pro hodnotitele. Oba dotazníky jsou k nahlédnutí v příloze č. 7 a č. 8 a kontingenční tabulky, v nichž jsou odpovědi roztrženy dle pohlaví, odpracované doby ve společnosti a dle pracovní kategorie, jsou k nahlédnutí v příloze č. 9 a č. 10.

5.7.1 Identifikační otázky

Úkolem identifikačních otázek bylo roztržit respondenty dle pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, odpracované doby ve společnosti a dle pracovní kategorie. V případě hodnocených pracovníků bylo zjišťováno, do jaké pracovní kategorie oni sami spadají, a v případě hodnotitelů bylo zjišťováno, jaké kategorie pracovníků hodnotí.

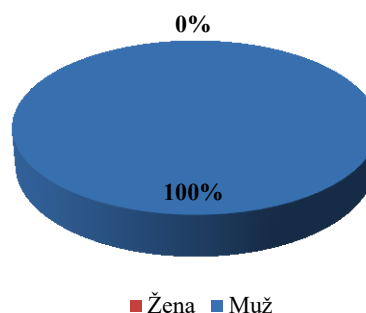
Jak můžeme vidět v prvním grafu 5.1, dotazníkového šetření se zúčastnilo 9 (15 %) žen a 50 (85 %) mužů, kteří vystupovali v roli hodnocených zaměstnanců, a za hodnotitele odpovídali pouze muži (15; 100 %), viz graf 5.2.

Graf 5.1 Pohlaví hodnocených zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

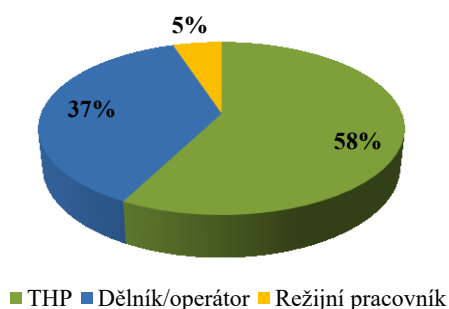
Graf 5.2 Pohlaví hodnotitelů



Zdroj: Vlastní zpracování

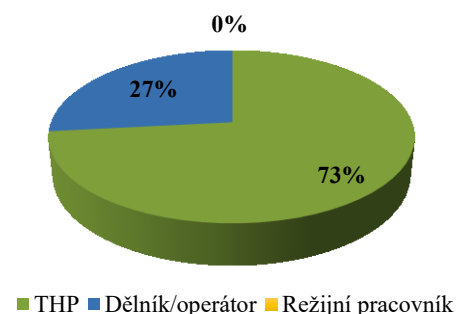
Nadpoloviční většina dotazovaných hodnocených pracovníků (58%; 34) patří do kategorie THP, 22 (37 %) pracovníků pracuje na dělnické pozici a zbylí 3 (5 %) jsou režijní. Otázka pro hodnotitele byla trochu odlišná, nebyli dotazováni, do jaké pracovní kategorie oni sami patří, ale jaké kategorie pracovníků hodnotí. Většina respondentů (73%; 11) uvedla, že hodnotí technicko-hospodářské pracovníky a zbylí 4 (27 %) respondenti uvedli, že hodnotí pracovníky na dělnických pozicích, viz grafy 5.3 a 5.4.

Graf 5.3 Rozdělení dle pracovní kategorie zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

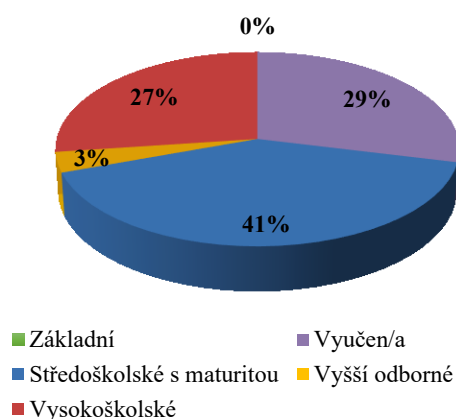
Graf 5.4 Rozdělení dle pracovníků, které hodnotitelé hodnotí



Zdroj: Vlastní zpracování

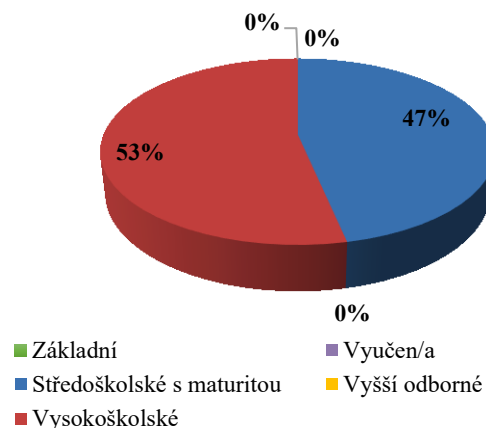
U většiny hodnocených zaměstnanců převažovalo středoškolské vzdělání s maturitou (41 %; 24), 17 (29 %) pracovníků uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání vyučení, 16 (27 %) vysokoškolské vzdělání a pouze 2 (3 %) pracovníci uvedli vyšší odborné vzdělání. Co se týče hodnotitelů, 8 (53 %) z nich uvedlo, že má vysokoškolské vzdělání, a 7 (47 %) uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou. Vše je znázorněno v grafech 5.5 a 5.6.

Graf 5.5 Nejvyšší dosažené vzdělání
hodnocených zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

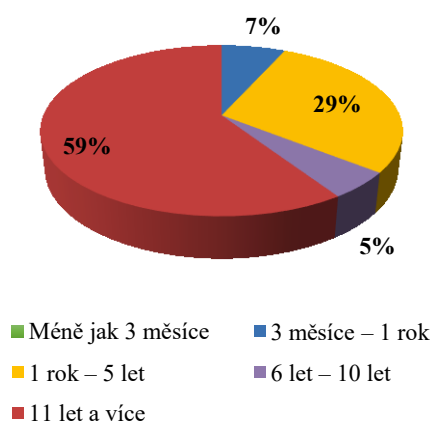
Graf 5.6 Nejvyšší dosažené vzdělání hodnotitelů



Zdroj: Vlastní zpracování

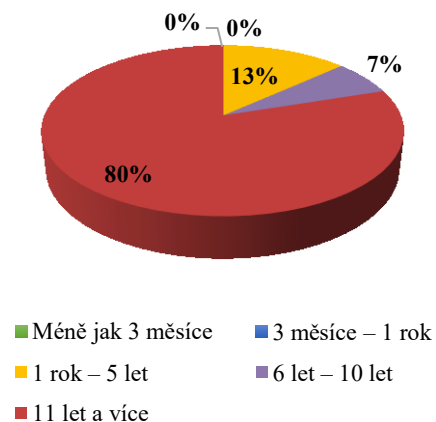
Jak již bylo uvedeno v kapitole 4, ve které byla popsána struktura zaměstnanců společnosti XY, i v grafech 5.7 a 5.8 je vidět, že ve společnosti je mnoho zaměstnanců, kteří zde pracují dlouhou dobu. Více jak 11 let ve firmě pracuje 35 (59 %) hodnocených pracovníků a 12 (80 %) hodnotitelů, 3 (5 %) hodnocení a 1 (7 %) hodnotitel uvedli, že ve společnosti pracují v rozmezí 6 – 10 let, u 17 (29 %) hodnocených a 2 (13 %) hodnotitelů trvá pracovní poměr v rozmezí 1 – 5 let a zbylí 4 (7 %) hodnocení uvedli, že ve společnosti pracují 3 měsíce až 1 rok. Dotazníkového šetření se neúčastnil nikdo, kdo by ve společnosti pracoval kratší dobu než 3 měsíce.

Graf 5.7 Délka trvání pracovního poměru
u hodnocených zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.8 Délka trvání pracovního poměru
u hodnotitelů



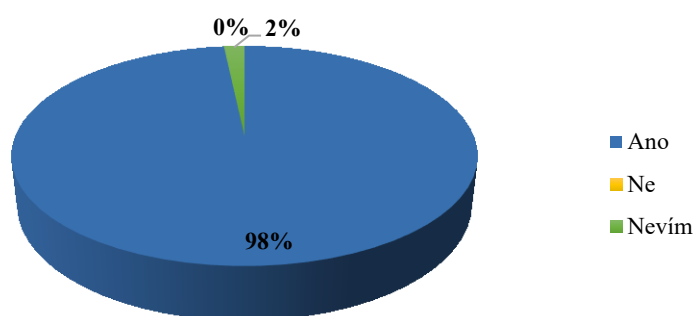
Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.2 Vyhodnocení otázek vztahujících se k systému hodnocení z pohledu hodnocených zaměstnanců

Otázka č. 1 - Je ve Vaší společnosti zaveden systém hodnocení zaměstnanců?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda pracovníci vědí, že je ve společnosti zaveden systém hodnocení. Vzhledem k tomu, že systém hodnocení už ve společnosti funguje přibližně 12 roků (v roce 2017 došlo ke změně), téměř všichni pracovníci (98 %; 58) jsou si vědomi toho, že je hodnocení ve společnosti prováděno, viz graf 5.9.

Graf 5.9 k otázce č. 1 „Je ve Vaší společnosti zaveden systém hodnocení zaměstnanců?“

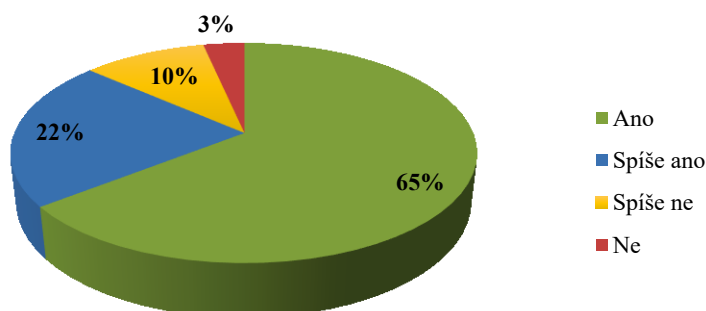


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení?

Jak můžeme vyčíst z grafu 5.10, převážná většina (87 %; 51) byla se systémem hodnocení ve společnosti seznámena, 10 % (6) respondentů však uvedlo, že se systémem hodnocení nebyli řádně seznámeni a 3 % (2) dotazovaných uvedla, že nebyli seznámeni vůbec.

Graf 5.10 k otázce č. 2 „Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení?“

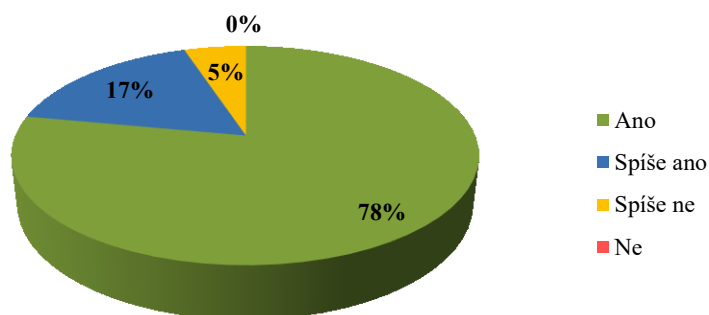


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení očekávají?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda pracovníci vůbec vědí, co od nich jejich nadřízení očekávají při práci. Protože pokud to nevědí, těžko pak mohou podávat takový pracovní výkon, který se od nich očekává a následně hodnotí. Jak lze vidět v grafu 5.11, většina pracovníků (95 %; 56) však ví, co od nich nadřízení požadují.

Graf 5.11 k otázce č. 3 „Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení očekávají?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 a č. 5 - Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité? Pokud ano, v čem je dle Vašeho názoru hodnocení zaměstnanců přínosné pro Vás a pro organizaci?

U otázky č. 4 byli respondenti dotázáni, zda si myslí, že je pravidelné hodnocení pracovníků důležité, a hned v následující otázce měli uvést konkrétní přínosy pro pracovníky samotné a také přínosy pro organizaci. Celkem 65 % (38) všech dotazovaných uvedlo, že alespoň nějaký přínos v hodnocení zaměstnanců vidí, viz graf 5.12. Nejčastěji jako konkrétní přínosy uváděli následující:

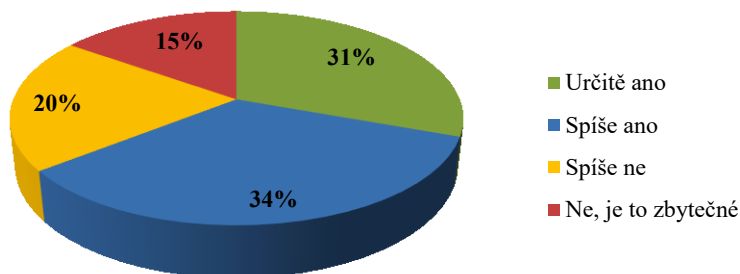
Přínos pro pracovníky:

- získání zpětné vazby (co dělám dobře, v čem se musím zlepšit, jak kvalitní práci odvádím),
- možnost dalšího rozvoje či profesního růstu,
- sebezdokonalování,
- motivace.

Přínos pro organizaci:

- získání zpětné vazby,
- získání informací potřebných pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hledání talentů,
- zjištění, co zaměstnance motivuje,
- lepší plnění podnikových cílů,
- zvýšení produktivity a kvality,
- zlepšení péče o zákazníky.

Graf 5.12 k otázce č. 4 „Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?“

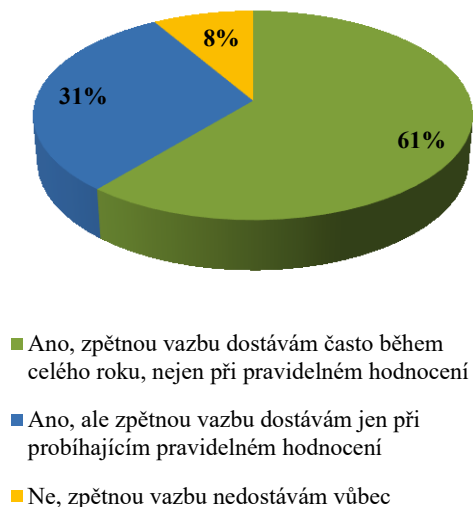


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 a č. 7 - Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často? Je podle Vás poskytnutá zpětná vazba dostatečná?

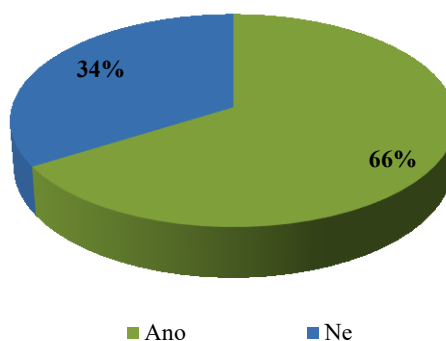
Jak lze vidět v grafu 5.13, 61 % (36) dotazovaných dostává od svých nadřízených zpětnou vazbu během celého roku, 31 % (18) ji obdrží pouze při probíhajícím pravidelném hodnocení a 8 % (5) uvedlo, že zpětnou vazbu neobdrží vůbec. S tím souvisí i výsledky zobrazené v grafu 5.14, které vypovídají o tom, pro kolik procent dotazovaných pracovníků je zpětná vazba dostačující a pro kolik nikoli.

Graf 5.13 k otázce č. 6 „Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.14 k otázce č. 7 „Je podle Vás poskytnutá zpětná vazba dostatečná?“

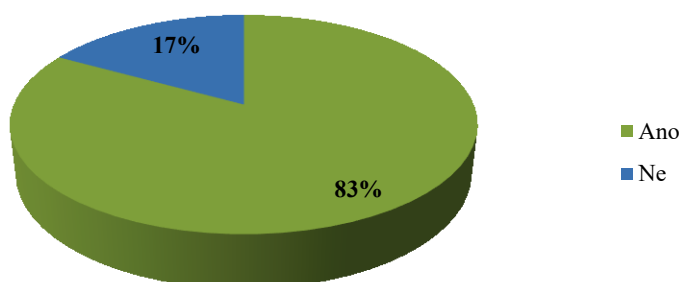


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 - Byl/a jste již někdy Vaším přímým nadřízeným formálně hodnocen/a za odvedenou práci?

V tomto případě se jednalo o filtrační otázku a jejím úkolem bylo, aby pracovníci, kteří již někdy byli formálně hodnoceni, pokračovali ve vyplňování následujících otázek a ti pracovníci, kteří dosud hodnoceni nebyli, přeskočili na otázku č. 27. Ze všech dotazovaných 10 (17 %) uvedlo, že ještě formálně hodnoceni nikdy nebyli, proto následující otázky nevyplňovali. Překvapivě tuto možnost označili pracovníci, kteří ve společnosti pracují poměrně dlouhou dobu, a to buď v rozmezí 1- 5 let nebo více jak 11 let. Grafické znázornění lze vidět v grafu 5.15.

Graf 5.15 k otázce č. 8 „Byl/a jste již někdy Vaším přímým nadřízeným formálně hodnocen/a za odvedenou práci?“

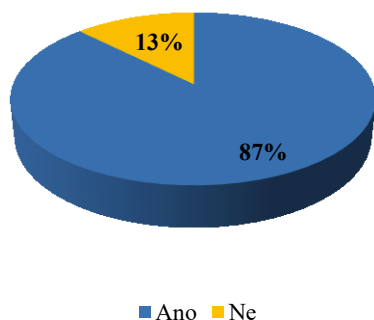


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9, č. 10 a č. 11 - Je formální hodnocení ve Vaší společnosti prováděno pravidelně? Jak často je hodnocení prováděno? Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?

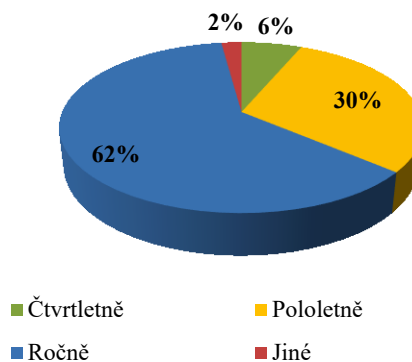
Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti již řadu let, jak již bylo zmíněno výše, většina (87 %; 42) respondentů si je vědoma toho, že formální hodnocení probíhá pravidelně. Z tohoto počtu 62 % (29) uvedlo, že hodnocení je prováděno jedenkrát ročně, 30 % (14) uvedlo, že pololetně, 6 % (3) pracovníků si myslí, že hodnocení probíhá čtvrtletně a 1 (2 %) pracovník uvedl, že neví, ten však ve společnosti pracuje teprve krátkou dobu. Pro převážnou většinu (84 %; 41) všech dotazovaných je uvedená frekvence hodnocení v pořádku. Grafické znázornění vyhodnocených odpovědí můžeme vidět v grafech 5.16, 5.17 a 5.18.

Graf 5.16 k otázce č. 9 „Je formální hodnocení ve Vaší společnosti prováděno pravidelně?“



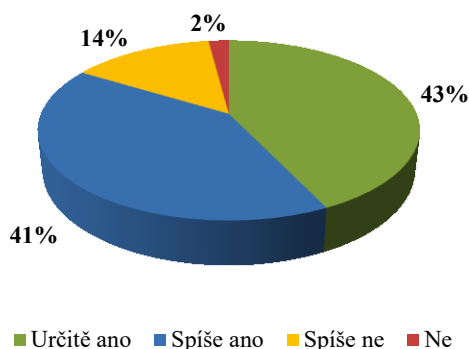
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.17 k otázce č. 10 „Jak často je hodnocení prováděno?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.18 k otázce č. 11 „Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?“

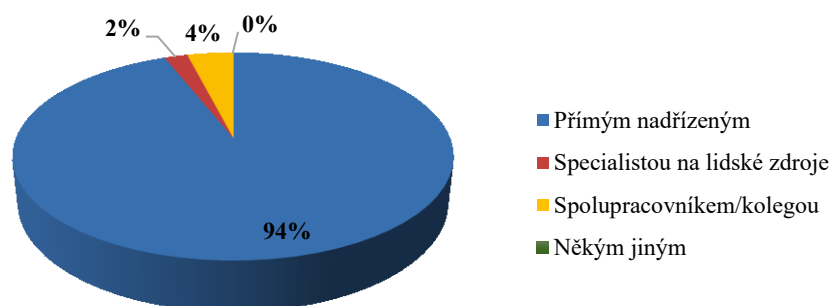


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Kým jste hodnocen/a?

Na otázku „Kým jste hodnocen/a?“ téměř všichni dotazovaní (94 %; 47) odpověděli, že jsou hodnoceni svým přímým nadřízeným. Tato skutečnost tedy koresponduje se zavedeným systémem ve společnosti. Tři (6 %) pracovníci, spadající do pracovní kategorie režijních zaměstnanců, však zaškrtnli i jinou odpověď. Dva (4 %) z nich označili, že jsou hodnoceni spolupracovníkem či kolegou a jeden (2 %) odpověděl, že je hodnocen specialistou na lidské zdroje, viz graf 5.19.

Graf 5.19 k otázce č. 12 „Kým jste hodnocen/a?“

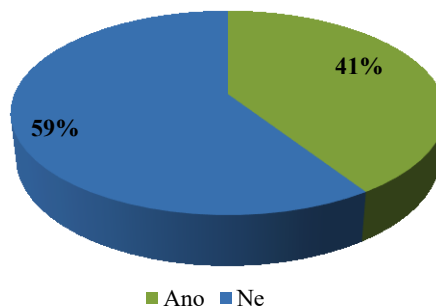


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Je součástí hodnocení i Vaše sebehodnocení?

Přestože v rámci probíhajícího hodnocení by měl mít každý zaměstnanec možnost sám sebe zhodnotit, více jak polovina (59 %; 29) dotazovaných zaměstnanců uvedla, že tuto možnost nemá, viz graf 5.20.

Graf 5.20 k otázce č. 13 „Je součástí hodnocení i Vaše sebehodnocení?“

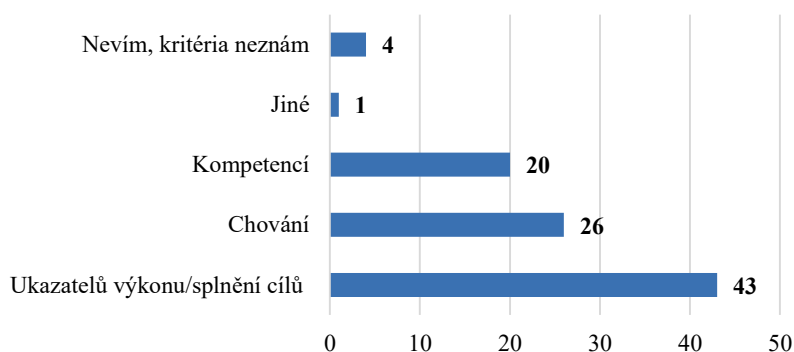


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Čeho se týkají kritéria, dle kterých jste hodnocen/a?

U této otázky mohli respondenti zatrhnout více odpovědí. Jak můžeme vidět v grafu 5.21, nejčastěji pracovníci volili možnost, že jsou hodnoceni dle ukazatelů výkonu či splnění cílů, dle chování a dle kompetencí. Z odpovědí je tedy patrné, že pracovníci vědí, dle jakých kritérií je jejich nadřazení hodnotí. Jeden pracovník uvedl, že je hodnocen na základě kvality odvedené práce. Zbylí 4 pracovníci odpověděli, že kritéria hodnocení neznají, i když 2 z nich pracují ve společnosti v rozmezí 1-5 let a 1 více než 11 let.

Graf 5.21 k otázce č. 14 „Čeho se týkají kritéria, dle kterých jste hodnocen/a?“

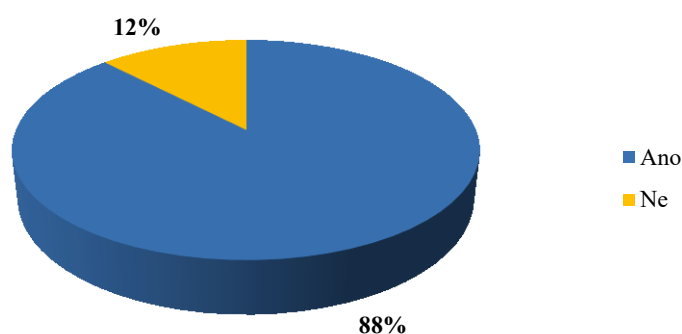


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 - Probíhá Vaše hodnocení prostřednictvím hodnoticího rozhovoru?

Tato otázka měla opět filtrační charakter. Dotazovaní, kteří uvedli, že v rámci jejich hodnocení probíhá hodnoticí rozhovor, pokračovali ve vyplňování následujících otázek, které se vztahují k hodnoticímu rozhovoru. Ti, kteří uvedli, že hodnoticí rozhovor neprobíhá, přeskočili k otázce č. 23. Jak je patrné z grafu 5.22, většinou je hodnoticí rozhovor realizován. Šest pracovníků (12 %) následující otázky související s hodnoticím rozhovorem již nevyplňovalo.

Graf 5.22 k otázce č. 15 „Probíhá Vaše hodnocení prostřednictvím hodnoticího rozhovoru?“



Zdroj: Vlastní zpracování

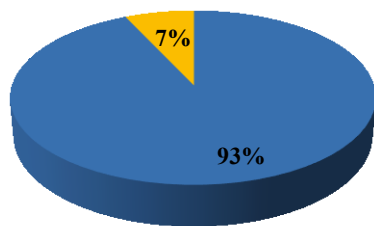
Otázka č. 16, č. 17 a č. 18 - Jste o termínu hodnoticího rozhovoru informováni s dostatečným časovým předstihem? Víte, jaké oblasti se budou na hodnoticím rozhovoru probírat? Připravujete se na hodnoticí rozhovor?

Všechny tyto otázky souvisí s přípravou na hodnoticí rozhovor. Aby se pracovníci na rozhovor mohli dobře připravit, musí být o jeho konání včas informováni a také musí vědět, jaké oblasti se budou probírat. Téměř všichni dotazovaní (93 %; 40) uvedli, že je jejich nadřízený o konání hodnoticího rozhovoru informuje s dostatečným časovým předstihem a 81 % (35) uvedlo, že jsou seznámeni s oblastmi, které se budou rozebírat. Negativně na obě otázky odpovídali především pracovníci na dělnických pozicích. Co se týče samotné přípravy hodnocených pracovníků na hodnoticí rozhovor, více jak polovina (56 %; 24) se vůbec nepřipravuje. Jako důvody, proč se přípravě nechtějí pracovníci věnovat, byly uváděny následující:

- hodnoticí rozhovor je nudný a lze předpokládat, jakým směrem se bude ubírat,
- stačí improvizace,
- hodnocení je dlouhodobý proces, nemá to tedy cenu,
- není třeba se připravovat.

Vyhodnocení odpovědí je graficky znázorněno v grafech 5.23, 5.24 a 5.25.

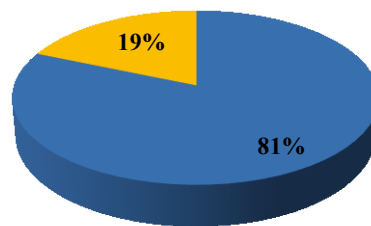
Graf 5.23 k otázce č. 16 „Jste o termínu hodnotícího rozhovoru informováni s dostatečným časovým předstihem?“



■ Ano ■ Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

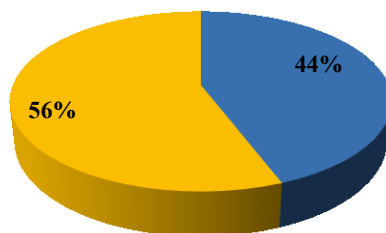
Graf 5.24 k otázce č. 17 „Víte, jaké oblasti se budou na hodnotícím rozhovoru probírat?“



■ Ano ■ Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.25 k otázce č. 18 „Připravujete se na hodnotící rozhovor?“



■ Ano ■ Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

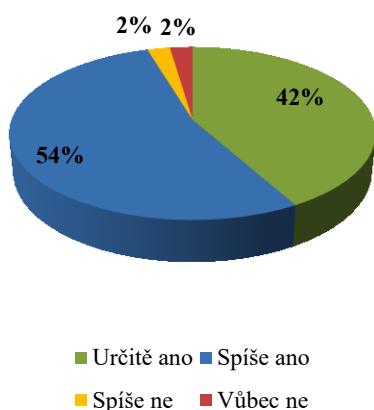
Otázka č. 19, č. 20, č. 21 a č. 22 - Je Váš hodnotitel při hodnotícím rozhovoru připraven? Jakou formou zpravidla probíhá hodnotící rozhovor? Jak dlouho přibližně hodnotící rozhovor trvá? Uved'te, prosím, zda jsou součástí hodnotícího rozhovoru i následující oblasti – odměňování, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj.

Úkolem těchto otázek bylo zjistit, jak hodnotící rozhovor probíhá. U otázky, zda je hodnotitel při hodnotícím rozhovoru připraven, se téměř všichni dotazovaní (96 %; 41) shodli na tom, že hodnotitel připravený je. Rozhovor většinou (86 %; 36) probíhá formou dialogu mezi hodnoceným i hodnotitelem, nicméně 14 % (6) respondentů uvedlo, že při rozhovoru vede hodnotitel spíše monolog, viz grafy 5.26 a 5.27.

Na dotaz, zda je při hodnocím rozhovoru probírána i oblast hodnocení, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoje se odpovědi velmi lišily. Jak můžeme vidět v grafu 5.29, 8 dotazovaných pracovníků uvedlo, že odměňování je vždy součástí hodnocení, 17krát zazněla odpověď „ano, někdy“ a 16 pracovníků uvedlo, že se nikdy otázka hodnocení neprobírá. V případě plánování kariéry 6 odpovědí bylo „ano, vždy“, 21 odpovědí „ano, někdy“ a 14 „ne, nikdy“. I ve třetí oblasti týkající se vzdělávání a rozvoje byli odpovědi rozdílné. Odpověď „ano, vždy“ byla označena 13krát, „ano, někdy“ 17krát a „ne, nikdy“ 11krát.

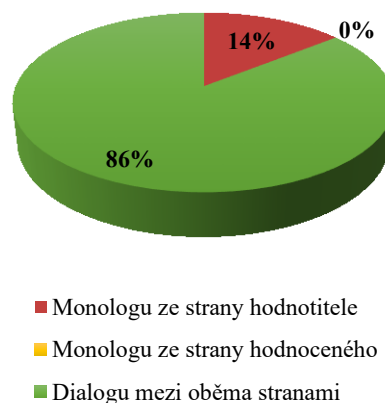
Jak je patrné z grafu 5.28, převážně trvá hodnocí rozhovor do 30 minut (72 %; 31), u THP pracovníků maximálně však hodinu (28 %; 12).

Graf 5.26 k otázce č. 19 „Je Váš hodnotitel při hodnocím rozhovoru připraven?“



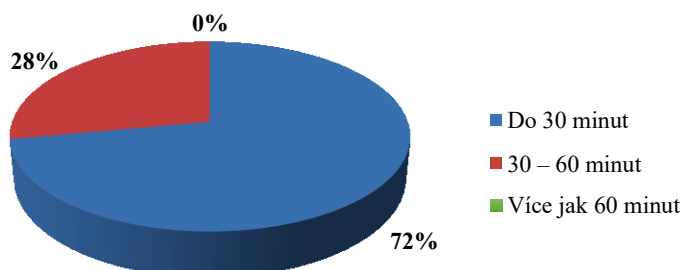
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.27 k otázce č. 20 „Jakou formou zpravidla probíhá hodnocí rozhovor?“



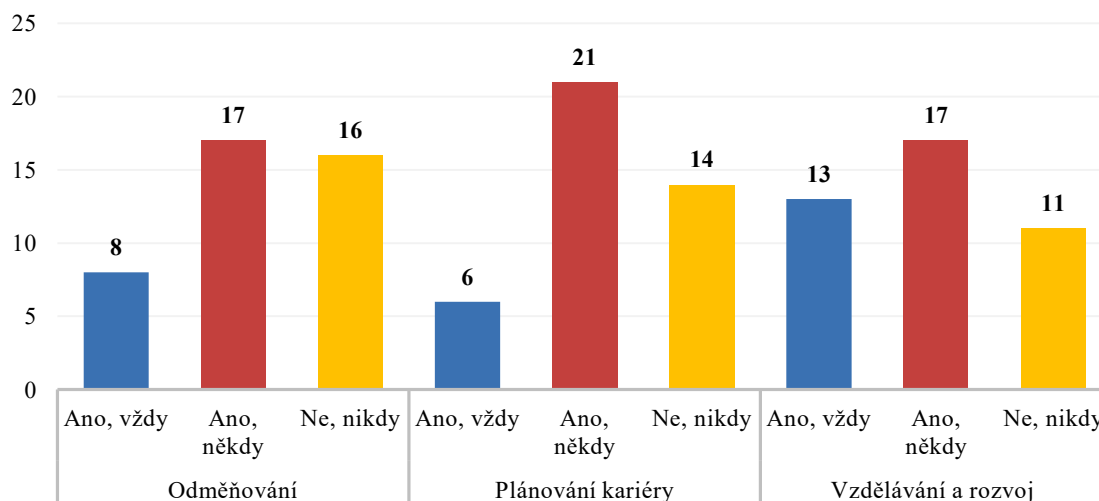
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.28 k otázce č. 21 „Jak dlouho přibližně hodnocí rozhovor trvá?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.29 k otázce č. 22 „Uved'te, prosím, zda jsou součástí hodnoticího rozhovoru i následující oblasti – odměňování, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj.“

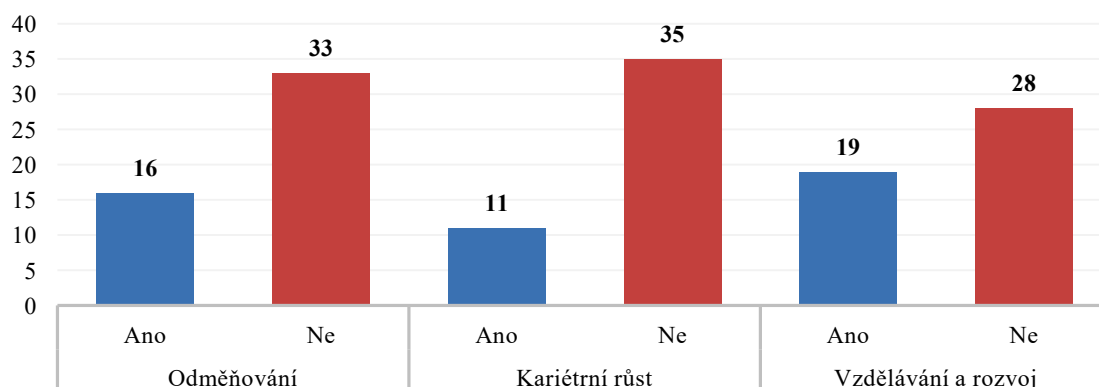


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23 - Projevují se výsledky hodnocení v následujících oblastech – odměňování, kariérní růst, vzdělávání a rozvoj?

Stejně tak, jako tomu bylo u otázky č. 22, i zde pracovníci odpovídali rozdílně. Přestože by měly mít výsledky hodnocení návaznost na všechny zmíněné oblasti (odměňování, kariérní růst, vzdělávání a rozvoj), mnoho zaměstnanců to tak nevidí. Třiatřicet zaměstnanců si nemyslí, že se výsledky jejich hodnocení projeví v odměňování, 35 zaměstnanců nevidí souvislost mezi hodnocením a kariérním růstem a 28 zaměstnanců si nemyslí, že je hodnocení propojeno se vzděláváním a rozvojem. Grafické znázornění můžeme vidět v grafu 5.30.

Graf 5.30 k otázce č. 23 „Projevují se výsledky hodnocení v následujících oblastech – odměňování, kariérní růst, vzdělávání a rozvoj?“

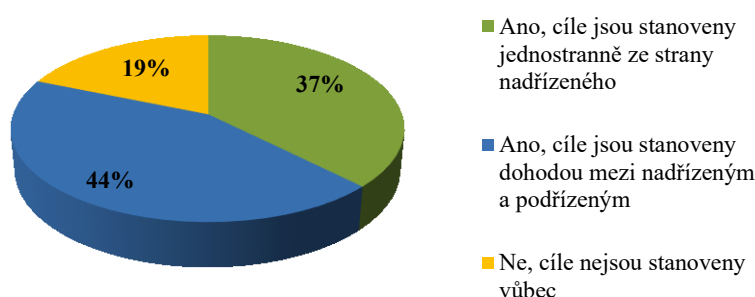


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24 - Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje?

Jak je patrné z grafu 5.31, u 44 % (21) dotazovaných pracovníků jsou cíle stanoveny dohodou mezi nadřízeným a podřízeným a u 37 % (18) jsou cíle stanoveny pouze ze strany nadřízeného. Devět (19 %) respondentů uvedlo, že cíle nejsou stanoveny vůbec. Nicméně 8 z nich pracuje na dělnické pozici a dle prováděcího předpisu jsou cíle stanovovány pouze u THP.

Graf 5.31 k otázce č. 24 „Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje?“



Zdroj: Vlastní zpracování

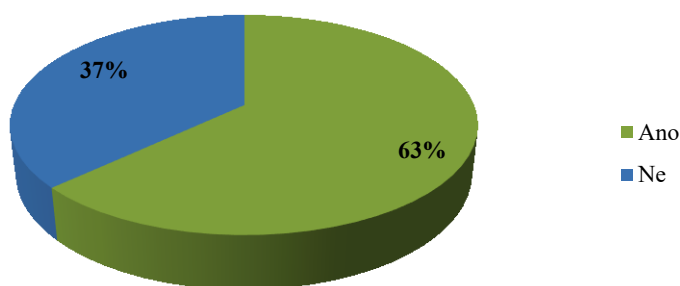
Otázka č. 25 - Vnímáte současný systém hodnocení jako spravedlivý?

Více než polovina (63 %; 29) dotazovaných považuje systém hodnocení ve společnosti XY za spravedlivý. Zbýlých 37 % (17) si myslí, že spravedlivý není. Jako důvody, proč systém hodnocení nepovažují za spravedlivý, uváděli následující:

- hodnocení je subjektivní,
- zaujatost hodnotitele,
- systém hodnocení postrádá smysl, nikdo není odměněn ani „potrestán“,
- firma hodnocení provádí jen z toho důvodu, aby splnila nařízení,
- kritéria hodnocení jsou definována obecně a každý hodnotitel si je může vyložit jinak.

Tři zaměstnanci se k této otázce vůbec nevyjádřili.

Graf 5.32 k otázce č. 25 „Vnímáte současný systém hodnocení jako spravedlivý?“



Zdroj: Vlastní zpracování

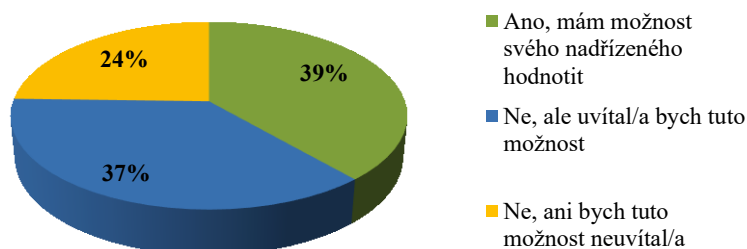
Otázka č. 26 - Co byste na současném systému hodnocení změnil/a?

U této otázky se mohli zaměstnanci vyjádřit, v čem by chtěli současný systém hodnocení změnit či zlepšit. Ne všichni zaměstnanci se ale k otázce vyjádřili. Z těch, co odpověděli, deset uvedlo, že by na současném systému hodnocení neměnili nic. Naopak 3 dotazovaní by systém úplně zrušili. Častokrát se objevila odpověď, že by na výsledky hodnocení mělo mít návaznost odměňování a nejlepší pracovníci by měli být například finančně odměněni. Dále se také vyskytly odpovědi, že by pracovníci uvítali, kdyby byl systém hodnocení jednodušší a také kdyby hodnotitelé přistupovali k hodnocení více individuálně a objektivněji. Jeden pracovník uvedl, že by úplně změnil celý systém.

Otázka č. 27 - Máte možnost hodnotit Vašeho nadřízeného? Uvítal/a byste tuto možnost?

Respondenti byli závěrem dotázáni, zda mají možnost hodnotit svého nadřízeného, případně zda by tuto možnost uvítali. Dle uvedených odpovědí má tuto možnost 39 % (22) dotazovaných, 37 % (21) nemá možnost hodnotit svého nadřízeného, ale uvítali by to a 24 % (14) o tuto možnost nemá ani zájem, viz graf 5.33.

Graf 5.33 k otázce č. 27 „Máte možnost hodnotit Vašeho nadřízeného? Uvítal/a byste tuto možnost?“



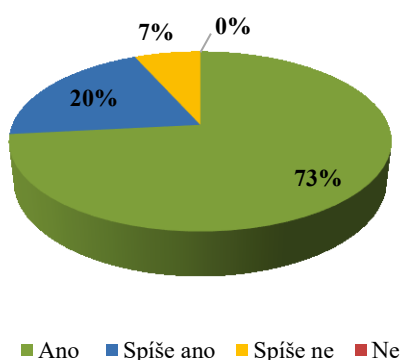
Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.3 Vyhodnocení otázek vztahujících se k systému hodnocení z pohledu hodnotitelů

Otázka č. 1 - Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení a proškolen/a, jak máte své podřízené hodnotit?

Až na 1 (7 %) pracovníka, přestože ve společnosti pracuje více než 11 let, se všichni dotazovaní (93 %; 14) shodli na tom, že byli seznámeni se současným systémem hodnocení a také byli proškoleni, jak své podřízené mají hodnotit. Grafické znázornění získaných odpovědí lze vidět v grafu 5.34.

Graf 5.34 k otázce č. 1 „Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení a proškolen/a, jak máte své podřízené hodnotit?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 a č. 3 - Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité? Pokud ano, v čem je dle Vašeho názoru hodnocení zaměstnanců přínosné pro Vás a pro organizaci?

Jak je patrné z grafu 5.35, 80 % (12) dotazovaných hodnotitelů si myslí, že provádět hodnocení pracovníků je důležité, a vidí v něm určité přínosy. Zbýlých 20 % (3) dotazovaných hodnocení za důležité spíše nepovažuje. Přínosy hodnocení, které hodnotitelé uváděli u otázky č. 3, se moc nelišily od těch, které uvedli i hodnocení pracovníci. Odpovědi byly následující:

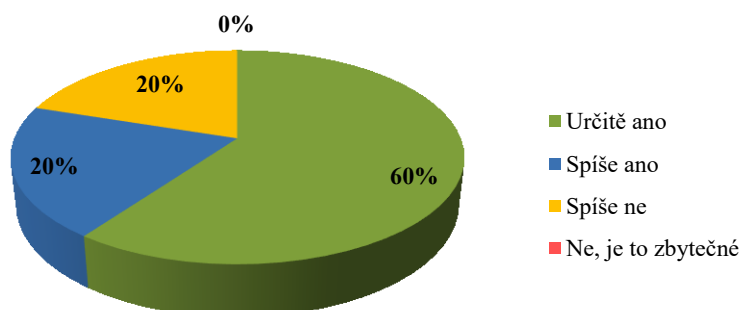
Přínos pro pracovníky:

- zvýšení motivace,
- získání zpětné vazby (v čem je pracovník dobrý a v čem se musí zlepšit),
- osobní i kariérní růst,
- vyjasnění nedorozumění,

Přínos pro organizaci:

- zvýšení motivace,
- zvýšení pracovního výkonu,
- získání zpětné vazby,
- vyjasnění nedorozumění, zaměstnanec chápe, co od něj jeho nadřízený očekává,
- identifikace vzdělávacích potřeb,
- hodnocení lze využít i v případě pracovních konfliktů na pracovišti.

Graf 5.35 k otázce č. 2 „Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?“

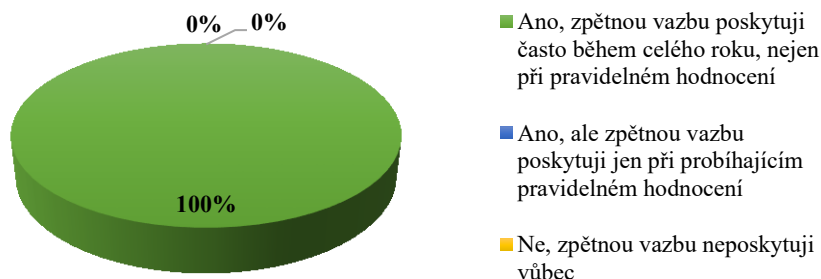


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často?

Všichni hodnotitelé (100 %; 15) se shodli na tom, že svým podřízeným poskytují zpětnou vazbu průběžně během celého roku, viz graf 5.36. Nicméně dotazovaní hodnocení zaměstnanci tak jednoznačně neodpovídali.

Graf 5.36 k otázce č. 4 „Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často?“

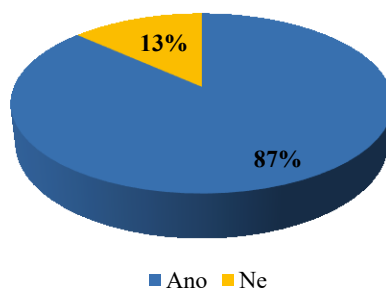


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5, č. 6 a č. 7 - Provádíte formální hodnocení zaměstnanců pravidelně? Jak často hodnocení provádíte? Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?

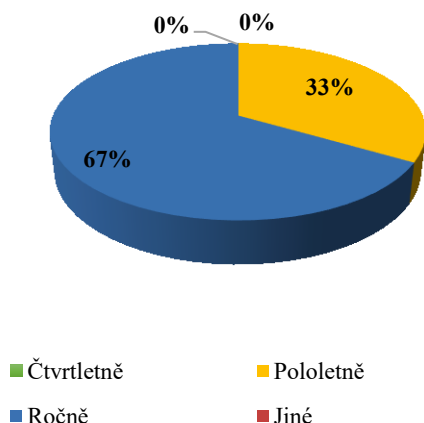
Většina dotazovaných hodnotitelů (87 %; 13) uvedla, že hodnocení pracovníků provádí pravidelně, dva (13 %) však uvedli opak. V obou případech se jednalo o hodnotitele, kteří pracují ve společnosti XY déle než 11 let a hodnotí THP. Dle prováděcího předpisu by mělo hodnocení pracovníků probíhat ve společnosti XY jednou ročně s pololetní kontrolou průběhu plnění cílů a případně jejich aktualizací. Nejspíše z toho důvodu někteří dotazovaní uvedli, že hodnocení provádí jedenkrát ročně, a někteří uvedli, že pololetně. Až na 1 (7 %) respondenta si všichni ostatní myslí, že nastavená perioda hodnocení je adekvátní a dostačující. Grafické znázornění získaných odpovědí můžeme vidět v grafech 5.37, 5.38 a 5.39.

Graf 5.37 k otázce č. 5 „Provádíte formální hodnocení zaměstnanců pravidelně?“



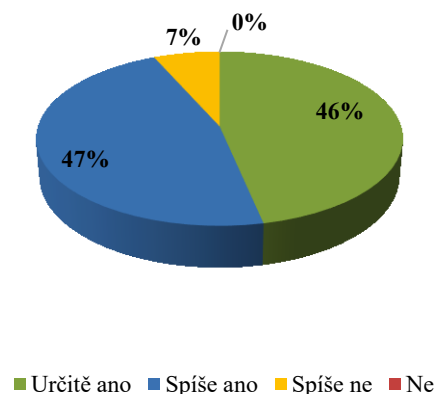
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.38 k otázce č. 6 „Jak často hodnocení provádíte?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.39 k otázce č. 7 „Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?“

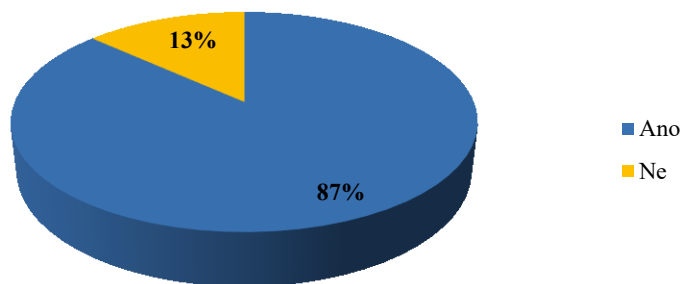


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 - Dáváte prostor svým podřízeným k tomu, aby mohli zhodnotit i sami sebe (tzv. sebehodnocení)?

Jak můžeme vyčíst z grafu 5.40, 87 % (13) hodnotitelů chce po podřízených, aby při hodnocení uměli zhodnotit i sami sebe. Zbýlých 13 % (2) hodnotitelů prostor k sebehodnocení nedává, důvod ale neuvedli.

Graf 5.40 k otázce č. 8 „Dáváte prostor svým podřízeným k tomu, aby mohli zhodnotit i sami sebe (tzv. sebehodnocení)?“



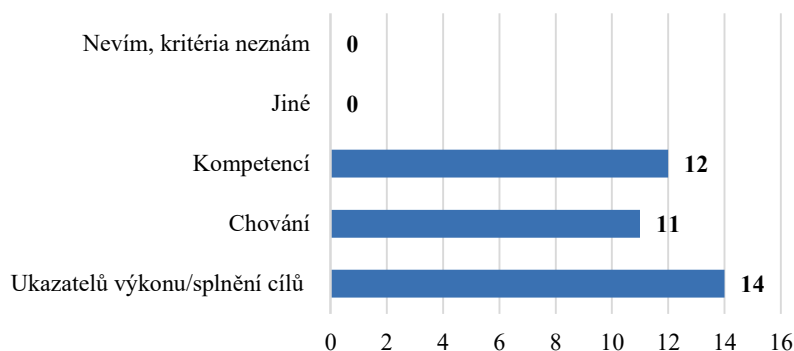
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 a č. 10 - Dle jakých kritérií hodnotíte své podřízené? Jsou podle Vás kritéria hodnocení navržena dobře?

Jak je patrné z grafu 5.41, všichni hodnotitelé vědí, dle jakých kritérií mají své podřízené hodnotit. Na otázku, zda jsou kritéria hodnocení navržena dobře, 20 % (3)

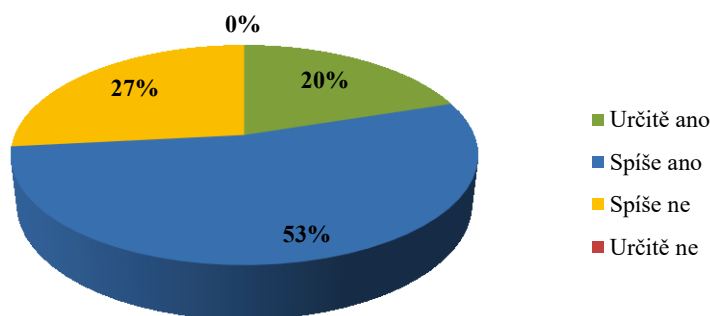
dotazovaných odpovědělo, že určitě ano a 53 % (8) spíše ano. Čtyři (27 %) hodnotitelé, pracující ve společnosti déle než 11 let a hodnotící THP, si myslí, že kritéria nejsou zcela adekvátně navržena, viz graf 5.42.

Graf 5.41 k otázce č. 9 „Dle jakých kritérií hodnotíte své podřízené?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.42 k otázce č. 10 „Jsou podle Vás kritéria hodnocení navržena dobře?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Jak se Vám pracuje v systému e-hodnocení?

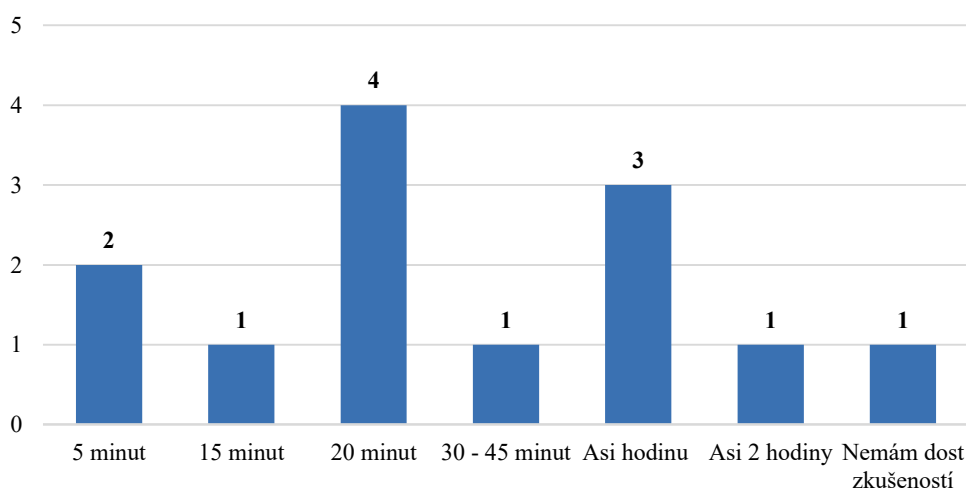
Úkolem této otázky bylo zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni se systémem, ve kterém se hodnocení provádí. Šesti hodnotitelům připadá systém e-hodnocení v pořádku, jeví se jim jako přehledný a práce s ním jim připadá bezproblémová. Několik hodnotitelů si stěžovalo, že se při používání systému často vyskytují technické problémy (ztrácí se data, systém „mrzne“) a musí se tak volat programátoři, aby chyby opravili. Dalším problémem, který dotazovaní uváděli, je to, že popsané projevy jednotlivých úrovní kompetencí jsou často zdlouhavé, komplikované a jsou mezi nimi jen velmi malé odlišnosti. Také respondentům vadí i to, že pokud v rámci dané kompetence zvolí jednu

možnost projevu chování z nižší úrovně, systém automaticky hodnotí zaměstnance v celé kompetenci nižší známkou. Dva dotazovaní uvedli, že se systémem e-hodnocení prozatím nemají dostatek zkušeností.

Otázka č. 12 - Jak dlouho Vám průměrně zabere vyplnění hodnotícího formuláře pro jednoho pracovníka v systému e-hodnocení?

Jak znázorňuje graf 5.43, doba, kterou hodnotitel stráví nad vyplněním jednoho formuláře, se velmi liší. Někdo formulář vyplňuje 5 minut, jiný 20 minut a někdo i 2 hodiny. Podle vedoucí OŘLZ se průměrná doba řádného vyplnění jednoho formuláře pohybuje okolo 1 hodiny. Dva hodnotitelé na tuto otázku vůbec neodpověděli.

Graf 5.43 k otázce č. 12 „Jak dlouho Vám průměrně zabere vyplnění hodnotícího formuláře pro jednoho pracovníka v systému e-hodnocení?“

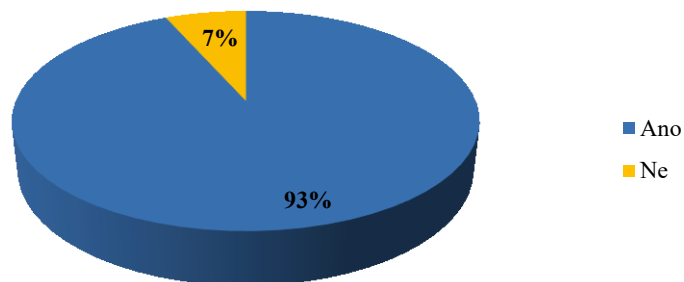


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Realizujete hodnotící rozhovor?

V tomto případě se jednalo o filtrační otázku, která měla roztrždit respondenty na ty, kteří hodnotící rozhovor realizují (pokračovali v odpovídání na následující otázky), a ty, kteří hodnotící rozhovor neuskutečňují (pokračovali až od otázky č. 19). Jak můžeme vidět v grafu 5.44, 93 % (14) dotazovaných hodnotící rozhovor skutečně realizuje. Na další otázky č. 14 - č. 18 odpovídalo tedy 14 z 15 hodnotitelů.

Graf 5.44 k otázce č. 13 „Realizujete hodnoticí rozhovor?“

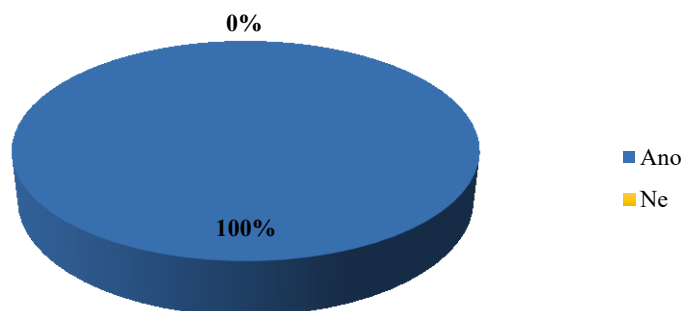


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 - Informujete pracovníky o termínu hodnoticího rozhovoru v dostatečném časovém předstihu?

U této otázky všichni dotazovaní hodnotitelé (100 %; 15) odpověděli, že své podřízené včas informují o termínu, kdy se bude hodnoticí rozhovor konat, viz graf 5.45.

Graf 5.45 k otázce č. 14 „Informujete pracovníky o termínu hodnoticího rozhovoru v dostatečném časovém předstihu?“

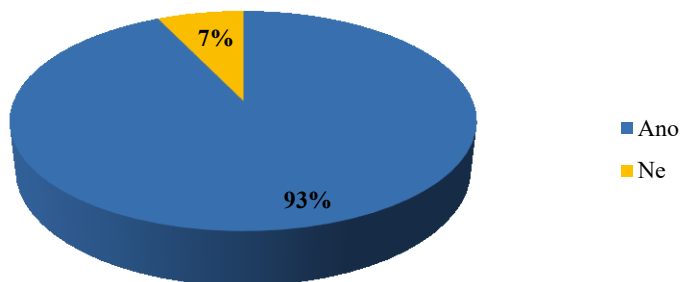


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 - Připravujete se na hodnoticí rozhovor?

Jak vyplývá z grafu 5.46, 93 % (13) dotazovaných hodnotitelů se připravuje na hodnoticí rozhovor. Pouze 1 (7 %) hodnotitel uvedl, že se nepřipravuje, a to z toho důvodu, že své podřízené hodnotí průběžně během celého roku a tím pádem žádnou zvláštní přípravu nepotřebuje. S těmito odpověďmi korespondují i odpovědi hodnocených zaměstnanců, kteří také až na 2 zaměstnance odpověděli, že jejich nadřízený je při rozhovoru dobře připraven.

Graf 5.46 k otázce č. 15 „Připravujete se na hodnoticí rozhovor?“

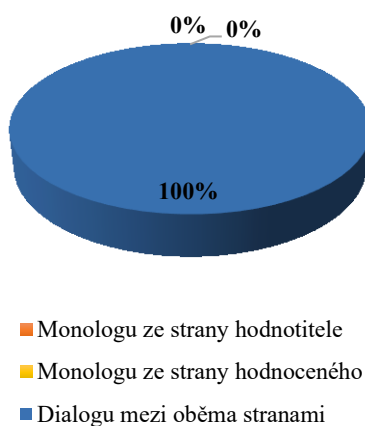


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16, č. 17 a č. 18 - Jakou formou zpravidla probíhá hodnoticí rozhovor? Jak dlouho přibližně hodnoticí rozhovor trvá? Uveďte, prosím, zda jsou součástí hodnoticího rozhovoru i následující oblasti – odměňování, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj.

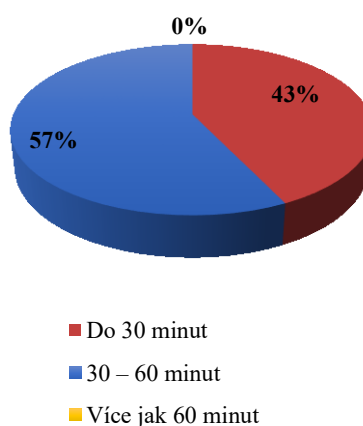
Stejně tak jako hodnocení pracovníci i hodnotitelé byli dotázáni na otázky související s průběhem hodnoticího rozhovoru. Všichni dotazovaní hodnotitelé (100 %; 14) se shodli na tom, že hodnoticí rozhovor vedou jako dialog a trvá většinou necelou půlhodinu, u hodnocení THP maximálně 1 hodinu, viz graf 5.47 a 5.48.

Graf 5.47 k otázce č. 16 „Jakou formou zpravidla probíhá hodnoticí rozhovor?“



Zdroj: Vlastní zpracování

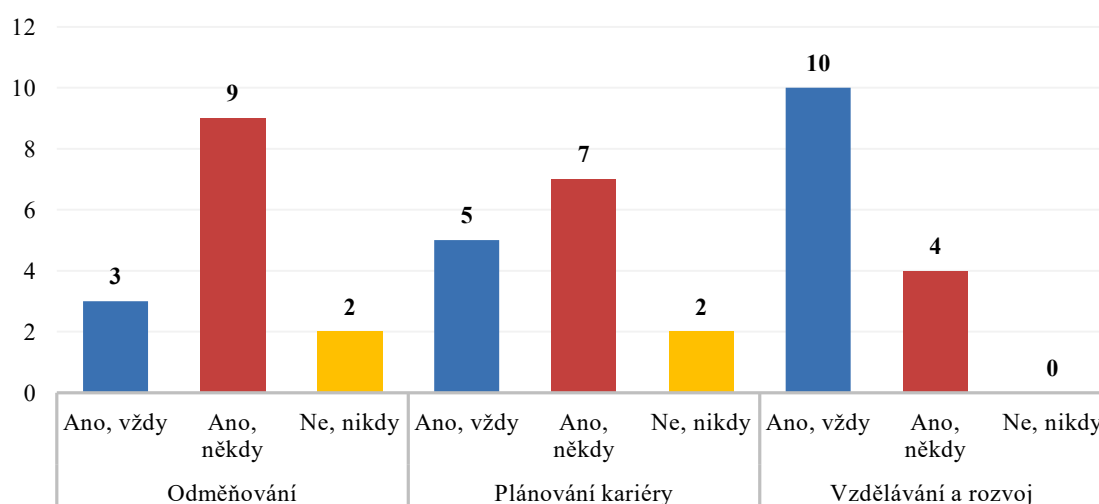
Graf 5.48 k otázce č. 17 „Jak dlouho přibližně hodnoticí rozhovor trvá?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Zdali nadřízení probírají se svými podřízenými při hodnocícím rozhovoru i problematiku odměňování, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoje, odpověděli takto: 3 nadřízení s pracovníky vždy hovoří o oblasti odměňování, 9 někdy a 2 vůbec. O plánování kariéry se 5 hodnotitelů se svými podřízenými baví vždy, 7 někdy a 2 tuto problematiku neprobírají. Co se týče vzdělávání a rozvoje, 10 nadřízených při hodnocícím rozhovoru tuto oblast probírá vždy a 4 občas. Grafické znázornění můžeme vidět v grafu 5.49.

Graf 5.49 k otázce č. 18 „Uved'te, prosím, zda jsou součástí hodnocícího rozhovoru i následující oblasti – odměňování, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj.“

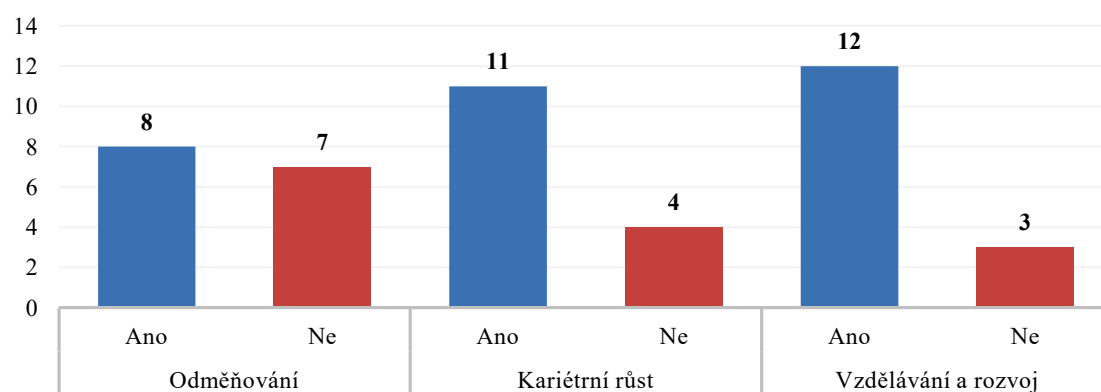


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 - Mají výsledky hodnocení návaznost na následující oblasti - odměňování, kariérní růst, vzdělávání a rozvoj?

Na otázku, zda se výsledky hodnocení projeví i v oblasti odměňování, kariérního růstu a vzdělávání a rozvoje, byly odpovědi poměrně rozdílné. Přestože by se výsledky hodnocení měly ve zmíněných oblastech projevit, 7 hodnotitelů si nemyslí, že se projevují v odměňování zaměstnanců, 4 nevidí souvislost mezi hodnocením a kariérním růstem a 3 pracovníci nevidí návaznost vzdělávání a rozvoje na hodnocení. Grafické znázornění je možné vidět v grafu 5.50.

Graf 5.50 k otázce č. 19 „Mají výsledky hodnocení návaznost na následující oblasti - odměňování, kariérní růst, vzdělávání a rozvoj?“

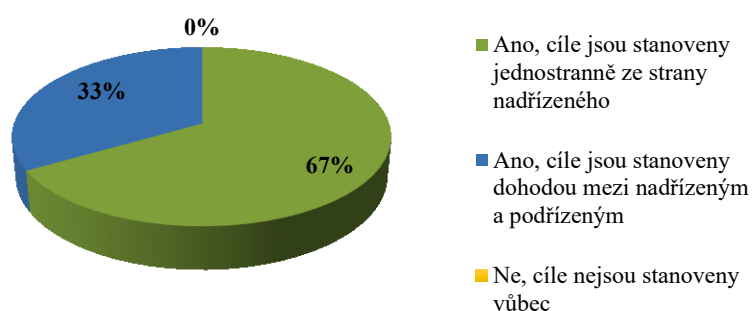


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 - Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje?

Na tuto otázku měli odpovídat pouze ti pracovníci, kteří hodnotí pracovníky kategorie THP, nicméně odpověděli i ti, kteří mají na starosti hodnocení pracovníků kategorie D. Jak je patrné z grafu 5.51, z 67 % (10) jsou cíle navrhovány pouze nadřízeným a z 33 % (5) se nadřízený s podřízeným na cílech dohodnou. Všichni hodnotitelé, kteří cíle stanovují sami, aniž by je projednali se svými podřízenými, jsou ve společnosti zaměstnání déle než 11 let.

Graf 5.51 k otázce č. 20 „Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje?“

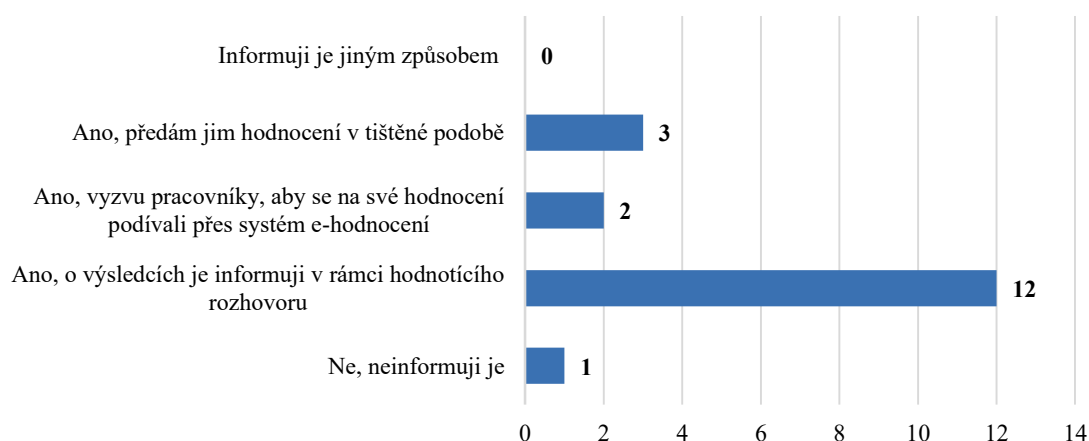


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 - Informujete své podřízené o výsledcích hodnocení? Pokud ano, jakým způsobem?

Většina dotazovaných hodnotitelů sděluje výsledky hodnocení svým podřízeným v rámci hodnoticího rozhovoru. Někteří pracovníkům předají výsledky i v tištěné podobě nebo je vyzvou, aby se na své hodnocení podívali přes systém e-hodnocení. Jeden pracovník dokonce uvedl, že své podřízené o výsledcích hodnocení neinformuje. Jak respondenti odpovídali, můžeme vidět v grafu 5.52. U otázky bylo možné zatrhnout více možností.

Graf 5.52 k otázce č. 21 „Informujete své podřízené o výsledcích hodnocení? Pokud ano, jakým způsobem?“

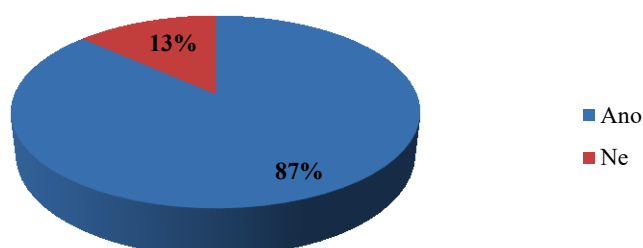


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22 - Máte pocit, že hodnotíte své podřízené objektivně?

Jak můžeme vidět v grafu 5.53, 87 %, tj. 13 hodnotitelů se domnívá, že své podřízené hodnotí objektivně. Dva (13 %) hodnotitelé, jejichž pracovní poměr ve společnosti trvá více než 11 let a hodnotí pracovníky kategorie THP, si to ale nemyslí.

Graf 5.53 k otázce č. 22 „Máte pocit, že hodnotíte své podřízené objektivně?“

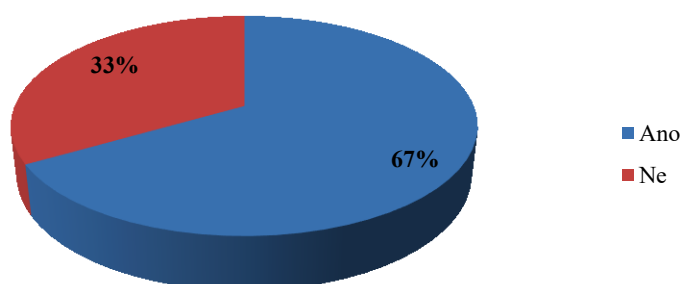


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23 a č. 24 - Jste se současným systémem hodnocení spokojen/a? Co byste na současném systému hodnocení změnil/a?

Deset hodnotitelů (67 %) je se zavedeným systémem ve společnosti spokojeno. Zbylým pěti (33 %), kteří hodnotí pracovníky kategorie THP, tento systém úplně nevyhovuje, viz graf 5.54. Nejčastěji jako návrhy na zlepšení stávajícího systému dotazovaní uvedli, že by změnili či upravili software, ve kterém se hodnocení provádí. Dále navrhovali snížit počet hodnotících kritérií a také tato kritéria upravit. Vadí jim zejména to, že kompetencí je mnoho a popsané projevy chování u každé úrovně jsou poměrně obsáhlé. Jeden pracovník by také snížil i počet stanovovaných cílů. Mezi odpověďmi se také vyskytl nápad využít k hodnocení zaměstnanců model, který je osvědčený v jiných společnostech. Dalším přáním respondentů bylo i to, aby se hodnocení neprovádělo pouze z nutnosti, zejména kvůli auditu, ale aby bylo provázáno i s jinými oblastmi.

Graf 5.54 k otázce č. 23 „Jste se současným systémem hodnocení spokojen/a?“

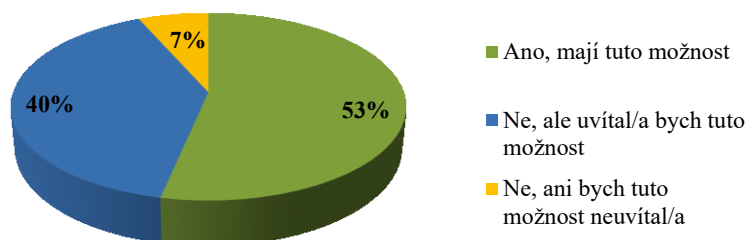


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25 - Mají Vaši podřízení možnost hodnotit i Vás? Uvítal/a byste tuto možnost?

V poslední otázce byli hodnotitelé dotázáni, zda při hodnocení bývají také v pozici hodnocených. V tomto případě by byli hodnoceni svými podřízenými. Jak je znázorněno v grafu 5.55, 53 % (8) hodnotitelů uvedlo, že jejich podřízení mají možnost je také hodnotit. U dalších 47 % (7) hodnotitelů jejich podřízení tuto možnost nemají. Nicméně 40 % (6) dotazovaných by uvítalo, kdyby zpětnou vazbu od svých podřízených obdrželo.

Graf 5.55 k otázce č. 25 „Mají Vaši podřízení možnost hodnotit i Vás? Uvítal/a byste tuto možnost?“



Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.4 Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření

Pro účely dotazníkového šetření byly autorkou vytvořeny dva druhy dotazníků - dotazník pro hodnocené pracovníky a dotazník pro hodnotitele. Dotazník pro hodnocené pracovníky byl rozdán či rozeslán celkem 97 zaměstnancům a do průzkumu se zapojilo 59 z nich, tj. 60,8 %. Dotazník pro hodnotitele byl rozeslán 21 zaměstnancům a vyplnilo ho 15 z nich, tj. 71,4 %.

První oblast otázek byla zaměřena na to, zda zaměstnanci znají zavedený systém hodnocení ve společnosti XY, a. s. a zda hodnocení probíhá tak, jak je to stanoveno v prováděcím předpisu. Z vyhodnocení odpovědí vyplynulo, že většina hodnocených pracovníků i hodnotitelů ví, že je ve společnosti systém hodnocení zaveden a že s ním byli seznámeni. Nicméně pětina ze všech dotazovaných uvedla, že se systémem hodnocení nebyla seznámena tak dobře, jak by si představovala. Hodnocení probíhá ve společnosti XY pravidelně a nejčastěji se vyskytovaly odpovědi, že probíhá buď ročně nebo pololetně. Respondenti takto odpovídali nejspíše z toho důvodu, že dle prováděcího předpisu by mělo hodnocení pracovníků ve společnosti XY probíhat jednou ročně s pololetní kontrolou průběhu plnění cílů a případně jejich aktualizací. Pro více jak 3/4 dotazovaných pracovníků je zavedená perioda v pořádku. Téměř všichni hodnocení pracovníci uvedli, že jsou hodnoceni svým přímým nadřízeným, což je také v souladu s tím, co je uvedeno v prováděcím předpisu. Skoro polovina však nemá možnost v rámci hodnocení zhodnotit i sebe sama (tzv. sebehodnocení). Tomu odpovídá i fakt, že 13 % hodnotitelů odpovědělo, že prostor k sebehodnocení zaměstnancům nedává. Hodnoticích kritérií jsou si vědomi jak hodnotitelé, tak hodnocení. Pro 27 % hodnotitelů hodnoticí kritéria nejsou navržena zcela adekvátně. Všichni hodnotitelé se shodli na tom, že zpětnou

vazbu poskytují svým nadřízeným průběžně během celého roku. Odpovědi hodnocených pracovníků tak jednoznačné ale nebyly. Ze všech dotazovaných hodnocených pracovníků 31 % uvedlo, že zpětnou vazbu obdrží od svého nadřízeného pouze při probíhajícím pravidelném hodnocení, a 8 % neobdrží zpětnou vazbu vůbec.

Dle prováděcího předpisu by všichni hodnotitelé po vyplnění PDS formuláře měli realizovat hodnoticí rozhovor. Z průzkumu však vyplynulo, že jeden hodnotitel (7 %) hodnoticí rozhovor neprovádí. To potvrdily i odpovědi hodnocených pracovníků, neboť u 12 % z nich hodnocení neprobíhá prostřednictvím hodnoticího rozhovoru. Všichni hodnotitelé, kteří hodnoticí rozhovor realizují, se shodli na tom, že své podřízené o termínu konání informují včas. To potvrdilo i 93 % hodnocených pracovníků. Nicméně 19 % hodnocených uvedlo, že neví, jaké oblasti se budou při rozhovoru probírat. Co se týče přípravy na hodnoticí rozhovor, téměř polovina hodnocených se vůbec nepřipravuje. Zdůvodňovali to především tím, že lze předpokládat, jakým směrem se rozhovor bude ubírat, že stačí improvizovat, nebo tvrdili, že to nemá cenu. Naopak hodnotitelé se až na jednoho připravují všichni. To potvrdili i hodnocení zaměstnanci. Dle všech hodnotitelů i většiny hodnocených rozhovor probíhá formou dialogu mezi oběma stranami a trvá přibližně 30 minut, nejdéle však 1 hodinu. Na otázku, zda se při hodnoticím rozhovoru probírají i oblasti hodnocení, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoje, byli odpovědi u obou stran velmi rozdílné. To stejné platilo i u následující otázky, v rámci které byli respondenti dotázáni, zda se u výše zmíněných oblastí výsledky hodnocení skutečně projeví. Rozdílné odpovědi u oblasti kariérního růstu a vzdělávání a rozvoje se mohly lišit například z toho důvodu, že někteří pracovníci již nemají možnost dalšího kariérního postupu, proto už ani vzdělávání a rozvoj není součástí kariérního růstu. Jako další důvod, který mohl mít vliv na rozdílnost odpovědí, je fakt, že se jedná o organizaci spíše střední velikosti, tím pádem ne všichni zaměstnanci mají možnost kariérního postupu. U oblasti odměňování by se ale takové rozdíly v odpovědích vyskytovat neměly. Dle nastaveného systému by však výsledky hodnocení měly sloužit jako jeden z podkladů pro odměňování pracovníků a také by měly mít návaznost na vzdělávání a rozvoj.

I když by cíle na další období měly být stanoveny na základě dohody mezi nadřízeným a podřízeným, 67 % hodnotitelů je stanoví pouze na základě svého rozhodnutí. S výsledky hodnocení by měli být srozuměni všichni zaměstnanci, jeden hodnotitel však uvedl, že své podřízené o výsledcích hodnocení vůbec neinformuje.

Prostřednictvím otázek z další oblasti mělo být zjištěno, zda jsou zaměstnanci se systémem hodnocení ve společnosti spokojeni a jestli v něm vidí nějaký přínos. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že 80 % hodnotitelů a 65 % hodnocených považuje hodnocení za důležité. Přínos spatřují obě strany především v získání zpětné vazby, v motivaci, v možnosti osobního i kariérního růstu, v identifikaci vzdělávacích potřeb a ve zvýšení pracovního výkonu. Nicméně je zde i mnoho pracovníků, kteří si myslí, že hodnocení je zbytečné. Třetina hodnotitelů není se zavedeným systémem zcela spokojena a více jak třetina hodnocených nepovažuje tento systém za spravedlivý.

U otázek z poslední oblasti se měli respondenti vyjádřit, co by na současném systému hodnocení změnili a v čem vidí jeho nedostatky. Jak již bylo výše zmíněno, hodnocení pracovníci vidí problém ve spravedlnosti. Připadá jim, že je hodnocení subjektivní a každý hodnotitel si kritéria hodnocení může vyložit jinak. Další problém vidí v tom, že společnost hodnocení provádí pouze z nutnosti a výsledky nemají na nic vliv, tzn. nikdo není odměněn ani „potrestán“. Jako možné nápady na zlepšení tedy pracovníci uváděli, že by výsledky hodnocení měly mít návaznost zejména na odměňování a hodnotitelé by se měli snažit hodnotit více objektivně. Co se týče problému s objektivitou hodnocení, i někteří hodnotitelé přiznali, že si nemyslí, že své podřízené hodnotí objektivně. Příčinou nepřiliš objektivního hodnocení zaměstnanců může být doba, kterou každý hodnotitel věnuje vyplnění jednoho PDS formuláře. Průzkum ukázal, že se tato doba pohybuje v rozmezí 5 minut až 2 hodin.

Hodnotitelé vidí problém především v softwaru, se kterým pracují. Také jim přijde, že hodnocících kritérií je mnoho a popisy u některých z nich jsou příliš obsáhlé. Uvítali by proto úpravu těchto kritérií. Stejně tak jako hodnocení pracovníci i hodnotitelé by si přáli, aby se hodnocení neprovádělo pouze z nutnosti, zejména kvůli auditu, ale aby bylo provázáno i s jinými oblastmi.

Závěrem byly obě strany dotázány, zda podřízení mají možnost hodnotit své nadřízené. Spousta pracovníků tuto možnost nemá, ale rádi by ji uvítali. I nadřízení o tuto možnost projevíli zájem.

6 Návrhy a doporučení

Na základě studia teoretických poznatků, analýzy současného systému hodnocení ve společnosti XY a výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření, doporučuji společnosti XY, a. s. následující:

1. Zachovat stávající nastavenou frekvenci hodnocení, tj. jedenkrát ročně s pololetní kontrolou průběhu plnění cílů a případně jejich aktualizací.
2. Upravit hodnoticí kritéria. U pracovníků kategorie THP a TL ponechat stávající hodnocení dle kompetencí včetně ponechání šestistupňové hodnoticí škály. U hodnocení dle cílů (MBO) doporučuji snížit počet stanovovaných cílů pro následující hodnoticí období z 10 maximálně na 6 cílů. Co se týče hodnoticích kritérií, dle kterých jsou hodnoceni pracovníci kategorie D a R, doporučuji snížit počet kompetencí a také snížit počet stupňů na hodnoticí škále. Hodnocení pracovníků na dělnických a režijních pozicích se takto výrazně zjednoduší, hodnocení nebude již tak zdoluhavé a projevy chování v rámci jednotlivých stupňů budou jednoznačněji definovány. Návrh úpravy kompetencí pro hodnocení pracovníků kategorie D a R je k nahlédnutí v příloze č. 11.
3. Provést interní školení hodnotitelů a pomoci jim lépe se orientovat v procesu hodnocení. V rámci školení hodnotitelům také zopakovat, že součástí hodnocení je také sebehodnocení a že je důležité zaměstnancům dávat zpětnou vazbu průběžně, nejen při pravidelném hodnocení. Připomenout jim, jak provádět hodnoticí rozhovor, a upozornit je především na to, že rozhovor nemají vést jako monolog a cíle na další období je nejlepší stanovit ve spolupráci s hodnoceným zaměstnancem. Závěrem zmínit i nejčastější chyby, kterých se hodnotitelé při hodnocení dopouštějí. Nejčastěji se jedná o osobní předsudky, centrální tendenci či efekt nedávnosti. Hodnocení by provedla vedoucí OŘLZ.
4. Obrátit se na IT firmu, která vytvářela software pro hodnocení společnosti XY na míru a požádat je o odstranění často se vyskytujících problémů. Jak již bylo uvedeno v rámci vyhodnocení dotazníků, dotazovaní si často stěžovali na ztrátu dat či „mrznutí“ systému. Pokud by se společnost rozhodla i pro výše uvedené doporučení

týkající se úpravy hodnoticích kritérií, doporučuji rovnou požádat IT firmu i o změnu PDS formulářů.

5. Podpořit hodnocené pracovníky, aby se připravovali na hodnoticí rozhovor. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, mnoho pracovníků považuje přípravu k hodnoticímu rozhovoru za zbytečnou. Aby byl hodnoticí rozhovor úspěšný, je třeba, aby se na něj připravil nejen hodnotitel, ale i hodnocený. Z tohoto důvodu byl vytvořen formulář, který hodnoceným pracovníkům „pomůže“ s přípravou. Při vyplňování formuláře provedou sebehodnocení a zamyslí se tak nad svými silnými a slabými stránkami, úspěchy, či neúspěchy. Doporučuji dát k dispozici pracovníkům tento formulář spíše v tištěné podobě, aby si ho mohli následně k hodnoticímu rozhovoru přinést. Další možností by bylo dát formulář na intranet, aby si jej pracovníci mohli sami vytisknout a následně vyplnit. Formulář k přípravě na hodnoticí rozhovor pro kategorie pracovníků THP a TL lze nalézt v příloze č. 12 a formulář určený pracovníkům D a R v příloze č. 13.
6. Umožnit všem podřízením pracovníkům hodnotit své nadřízené. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnoho podřízených zaměstnanců nemá možnost svého nadřízeného hodnotit, i když by tuto možnost uvítali. I dotazovaní hodnotitelé nebyli proti. Pro tento účel byl tedy vytvořen anonymní formulář (viz příloha č. 13), který mohou zaměstnanci vyplnit. Nadřízení tak získají zpětnou vazbu od svých podřízených a i vedení společnosti obdrží informace o tom, jak se jednotliví vedoucí při práci chovají. Formulář bych doporučila vytvořit elektronicky, což usnadní práci s vyhodnocováním odpovědí.
7. Promítnout výsledky hodnocení do odměňování. Spousta pracovníků nevidí v hodnocení žádný smysl, protože výsledky hodnocení se nikde neprojeví. Aby pracovníci začali vidět v hodnocení určité přínosy a také aby se podpořila jejich motivace, navrhuji nejlepší zaměstnance odměnit formou zásluhové odměny či prémie. Další možností je poskytnout navíc těmto zaměstnancům určité benefity. Aby bylo hodnocení spravedlivé, tak i u nejhůře hodnocených pracovníků, kteří nebudou splňovat požadovaná kritéria a nebudou mít snahu se zlepšit, by bylo možné snížit jejich prémie či osobní ohodnocení.

8. Proškolit hodnocené zaměstnance a řádně je seznámit se systémem hodnocení. Po proškolení hodnotitelů doporučuji provést i školení určené pro všechny hodnocené pracovníky. Někteří zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření uvedli, že se zavedeným systémem hodnocení nebyli dostatečně seznámeni. Touto formou by pracovníci získali větší přehled o celém procesu hodnocení. Dalším důvodem, proč školení realizovat, je fakt, že jak již bylo několikrát zmíněno, spousta zaměstnanců považuje hodnocení pouze za formalitu a nevidí v něm žádné přínosy. V rámci školení doporučuji provést diskusi právě na téma „přínosy hodnocení“. Školení by bylo realizováno v menších skupinkách a prováděl by ho vždy přímý nadřízený ve spolupráci s pracovníkem OŘLZ. Přímý nadřízený by se zaměstnanci diskutoval na témata související s odbornou problematikou a pracovník OŘLZ by zaměstnancům objasnil obecnější otázky vztahující se k oblasti hodnocení. Každý pracovník by tak měl prostor se vyjádřit a zeptat se na to, co ho zajímá.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti navrhnout a doporučit opatření, která povedou k jeho zlepšení.

V úvodu byl naznačen význam lidského faktoru pro organizace a důležitost konkrétní personální činnosti, která je předmětem této práce, tj. hodnocení zaměstnanců. V rámci úvodu byl i stručně popsán obsah jednotlivých kapitol.

Ve druhé kapitole byla nastíněna metodika zpracování celé práce. Byly zde popsány konkrétní kroky postupu včetně využitých metod.

Ve třetí kapitole byla na základě české i zahraniční literatury popsána teoretická východiska zaměřená na hodnocení zaměstnanců. Nejprve byly vysvětleny základní pojmy, jako jsou lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti či řízení pracovního výkonu. Další část této kapitoly se již zaměřovala pouze na hodnocení zaměstnanců, jeho formy, cíle, proces, hodnotitele a hodnocené, kritéria a metody hodnocení, koncepci hodnocení 360° zpětné vazby a hodnoticí rozhovor. Dále byly vyčleněny role a odpovědnosti manažerů, personalistů i zaměstnanců, bylo poukázáno na nejčastější chyby, které se při hodnocení vyskytují, a v závěru byla uvedena kritéria, dle nichž lze zhodnotit efektivitu celého procesu.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti. Popsán byl jak historický vývoj společnosti, tak i její organizační struktura, náplň práce jednotlivých pracovníků personálního útvaru a struktura zaměstnanců dle vybraných kritérií.

V páté kapitole byl popsán a analyzován systém hodnocení zaměstnanců, který je ve společnosti momentálně zaveden. Bylo zde uvedeno, jak probíhá hodnocení nových pracovníků, pracovníků kategorie THP a TL a v čem je odlišné od hodnocení pracovníků kategorie D a R. Dále byly vyčleněny role přímého nadřízeného a nadřízeného 2. stupně a následně bylo i nastíněno, jak probíhá další rozvoj zaměstnanců vycházející z výsledků hodnocení. Druhá část kapitoly obsahovala vyhodnocení a interpretaci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci společnosti. Pro účely průzkumu byly vytvořeny dva dotazníky - dotazník pro hodnocené pracovníky a dotazník pro hodnotitele.

Šestá kapitola obsahovala návrhy a doporučení, které byly zpracovány na základě výsledků dotazníkového šetření a měly by společnosti pomoci zlepšit a zefektivnit stávající zavedený systém hodnocení zaměstnanců. Doporučeno bylo především upravit hodnoticí kritéria, propojit výsledky hodnocení s odměňováním, umožnit všem pracovníkům, aby měli možnost hodnotit svého nadřízeného, podpořit pracovníky, aby se více připravovali na hodnoticí rozhovor a v neposlední řadě provést proškolení hodnocených i hodnotitelů a pomoci jim tak lépe se orientovat v procesu hodnocení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČERMÁK, Josef. *Velká všeobecná encyklopedie*. Praha: Euromedia Group, 2010. ISBN 978-80-86938-94-3.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

LINHART, Jiří. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2004. ISBN 80-85843-61-7.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

MONDY, Wayne R. a Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-12-920-9437-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE. *Organizational Behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0-13-283487-2.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

Internetové stránky společnosti XY, a. s.

NSP. *Národní soustava povolání*. [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/>

Další zdroje

BARCALOVÁ, Radka. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s manažerskou prací nadřízených. *Vyplň to* [online]. 2012 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/hodnoceni-spokojenosti-zames/>

Hodnocení nadřízeného. *Netquest* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/vzory-dotazniku/299387/hodnoceni-nadrizeneho>

Interní dokumenty společnosti XY, a. s.

VÁŇOVÁ, Marie. *Zavádění kompetenčního modelu pro operátorské pozice* [online]. Olomouc, 2010. [cit. 2020-03-10]. Bakalářská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky. Dostupné z: <https://theses.cz/id/6g3d8l/105209-824621591.pdf>

Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
D	Dělník/operátor
HR	Human Resource (Lidské zdroje)
MBO	Management by Objectives (Řízení podle cílů)
LZ	Lidské zdroje
OŘLZ	Oddělení řízení lidských zdrojů
PDS	Performance and Development Standards
R	Režijní pracovník
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ŘPV	Řízení pracovního výkonu
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TL	Tým lídr

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2020



Bc. Veronika Večeřová

Seznam příloh

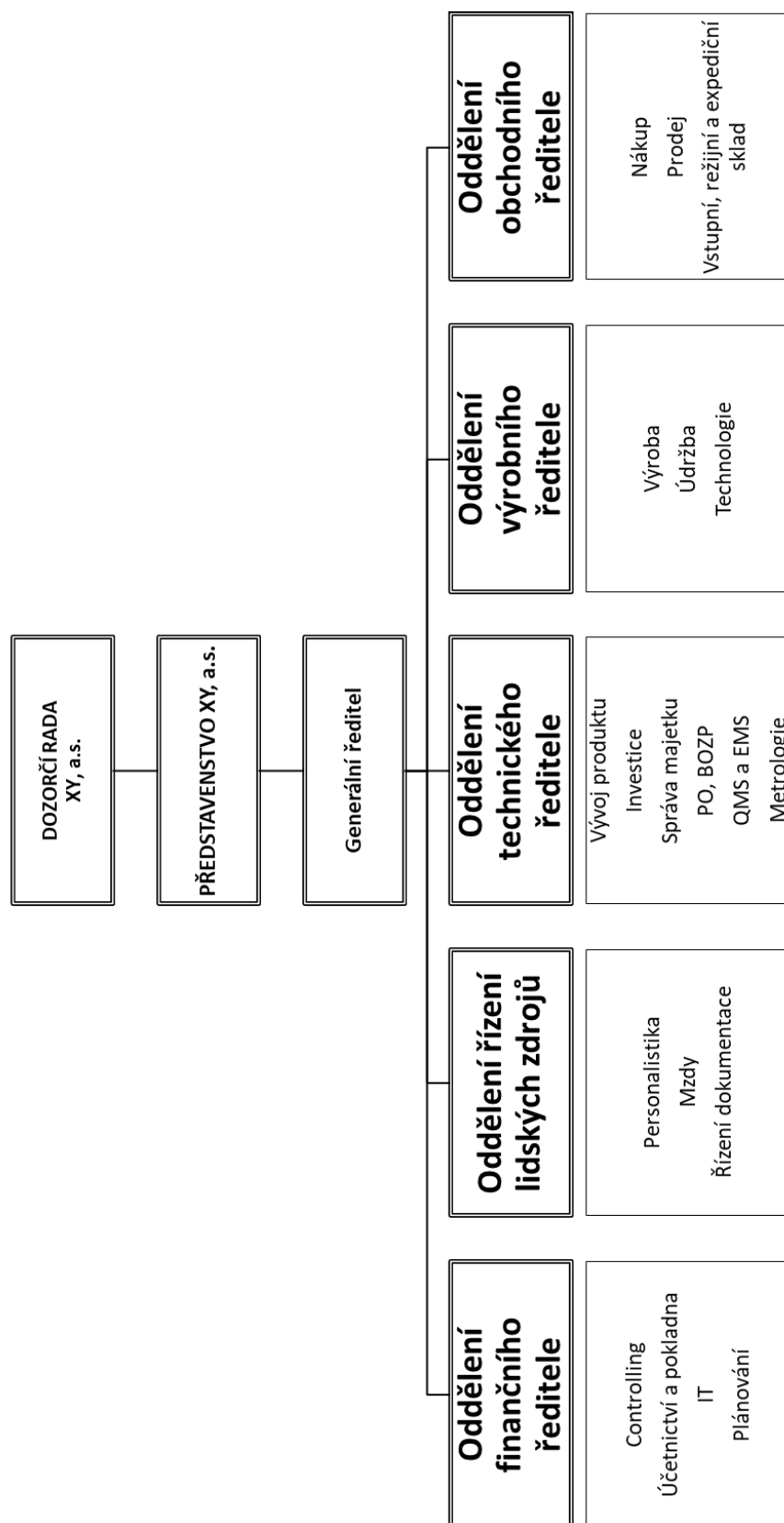
Příloha č. 1	Otázky pokládané při rozhovoru s personalistou
Příloha č. 2	Organizační schéma společnosti XY, a. s.
Příloha č. 3	Organizační struktura společnosti XY, a. s.
Příloha č. 4	Ukázky tipů pro hodnocení z „taháku“ určeného pro hodnotitele
Příloha č. 5	Vzor formuláře PDS
Příloha č. 6	Vzor kompetence <i>spolehlivost</i>
Příloha č. 7	Dotazník pro hodnoceného zaměstnance
Příloha č. 8	Dotazník pro hodnotitele
Příloha č. 9	Kontingenční tabulky - hodnocení zaměstnanci
Příloha č. 10	Kontingenční tabulky - hodnotitelé
Příloha č. 11	Návrh úpravy kompetencí pro hodnocení pracovníků kategorie D a R
Příloha č. 12	Formulář k přípravě na hodnoticí rozhovor pro pracovníky kategorie THP a TL
Příloha č. 13	Formulář k přípravě na hodnoticí rozhovor pro pracovníky kategorie D a R
Příloha č. 14	Formulář pro hodnocení nadřízeného podřízeným

Příloha 1 - Otázky pokládané při rozhovoru s personalistou

1. Jak byste představil/a společnost XY, a. s.?
2. Jaké jsou strategické cíle organizace a jaká je její vize do budoucna?
3. Jaká je organizační struktura společnosti?
4. Jaká je struktura personálního oddělení?
5. Co je náplní práce jednotlivých pracovníků personálního oddělení?
6. Jaká je struktura zaměstnanců dle pracovních skupin, věku, vzdělání, doby trvání pracovního poměru?
7. Jak dlouho systém hodnocení už ve společnosti funguje? (příp. Kdy byl naposledy upraven?)
8. Jak často je hodnocení zaměstnanců prováděno a v jakém období?
9. Kdo pracovníky hodnotí?
10. Jaké jsou cíle hodnocení zaměstnanců?
11. Jsou hodnocení pracovníci řádně seznámeni se systémem hodnocení? Jsou hodnotitelé proškolení, jak hodnocení provádět? Kdo školení provádí?
12. Jaké oblasti jsou u zaměstnanců hodnoceny?
13. Jak hodnocení probíhá?
14. Jaké metody pro hodnocení využíváte?
15. Jakým způsobem jsou výsledky hodnocení sděleny pracovníkům?
16. Je realizován hodnoticí rozhovor?
17. Pro jaké účely Vám slouží výsledky hodnocení?
18. Je hodnocení provázáno se systémem odměňování?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 - Organizační schéma společnosti XY, a. s.



Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a. s.

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a. s.



Příloha 4 - Ukázky tipů pro hodnocení z „taháku“ určeného pro hodnotitele

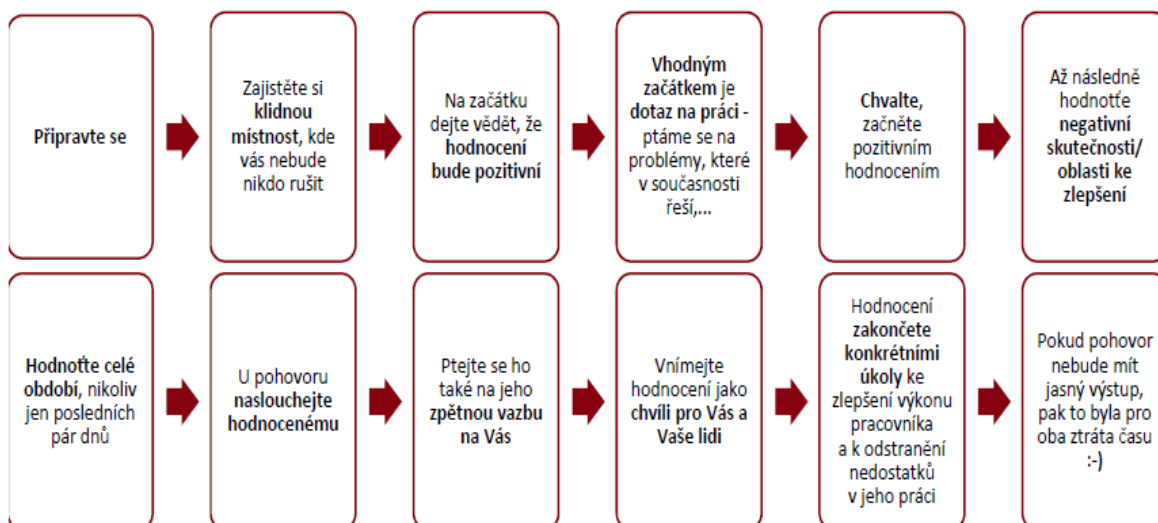
Pravidla správného hodnocení 😊



Proč hodnotíme?



Jak na „hodnotící pohovor“



Tipy z Vaší praxe

Podřízený se **hodnotí sám předem**, následně během pohovoru **porovnáváte** Vaše hodnocení a jeho samohodnocení

Vysvětlování **na příkladech** je vždy nejlepší

Jako vedoucí se zajímáte také o zpětnou vazbu na Vás ze strany hodnoceného

Shrnutí toho, co se změnilo – jaký cíl si dáte na další hodnocené období / co budete dělat jinak

Shrnutí silných stránek a oblastí ke zlepšení (+ a -) na konci pohovoru

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a. s

Příloha 5 - Vzor formuláře PDS

VZOR formuláře PDS pro zaměstnance kategorie THP (včetně VZ a TL)

KOMPETENCE	
1. Spolehlivost	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
2. Zastupuje a tvůrce změn	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
3. Zaměřeni na zákazníka	1 2 3 4 5 6 7 8
Komentář	
4. Těh na branku	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
5. Analýza a řešení problémů	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	

ÚKOLY A CÍLE	
Legenda: X - neudělal, N - neprohl, SV - spíše s výhradami, S - spíše, SD - spíše nad očekáváním, DYN - spíše za zrychlením	
Průběh účel na následující období	
1.	X N S
2.	X N S
3.	X N S
4. Bezpečné chování	N S 7
5. Úroveň	N S 7
Průběh výkonu ukazatele dle popisu pracovního místa	
6.	X N SV S SD DYN
7.	X N SV S SD DYN
Průběh rozvojových účel	
8.	X N S
9.	X N S
Průběh celkových účel	
10.	N S
Souhlasím se zadávanými cíli	

VZOR PDS pro zaměstnance kategorie D a R

KOMPETENCE	
1. Spolehlivost	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
2. Zastupuje a tvůrce změn	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
3. Zaměřeni na zákazníka	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
4. Těh na branku	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	
5. Analýza a řešení problémů	1 2 3 4 5 6 7
Komentář	

UKAZATELE VÝKONU	
Legenda: N - neudělal, SV - spíše s výhradami, S - spíše, SD - spíše nad očekáváním, DYN - spíše za zrychlením	
1. Průběh časového výkonu plánů týdně plánů	N S
2. Průběh požadovaného výkonu na směně	N S
3. Dodržování kvalitativních požadavků	N S
4. Dodržování technologických kriterií	N S
5. Odolnost zaměstnanosti (dle matice multifunkčnosti)	N SV S SD DYN
6. Dodržování pracovního řádu	N S
7. Bezpečné chování	N S 7
8. Úroveň	N S 7
9. Orientace na zlepšování	N SV S SD DYN

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a. s.

Příloha 6 - Vzor kompetence spolehlivost

KOMPETENCE								
1. Spolehlivost		1	2	3	4	5	6	?
		1	2	3	4	5	6	×
<input type="checkbox"/> Neplní své sliby.	<input type="checkbox"/> Své sliby a závazky plní pouze občas v požadovaném termínu.	<input type="checkbox"/> Své sliby a závazky plní téměř vždy v požadovaném termínu.	<input type="checkbox"/> Své sliby a závazky plní vždy v požadovaném termínu.	<input type="checkbox"/> Při práci si stanovuje priority tak, aby zajistil plnění termínu.	<input type="checkbox"/> Svou dovednost stanovovat priority předává ostatním.			
<input type="checkbox"/> Neřídí se dle hodnot.	<input type="checkbox"/> Řídí se dle hodnot.	<input type="checkbox"/> Řídí se dle hodnot.	<input type="checkbox"/> Řídí se dle hodnot a prosazuje je.	<input type="checkbox"/> Řídí se dle hodnot, prosazuje je a jde příkladem ostatním.	<input type="checkbox"/> Řídí se dle hodnot, prosazuje je a jde příkladem ostatním.			
	<input type="checkbox"/> Nedokáže přijmout zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/> Dokáže přijmout zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/> Dokáže přijmout zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/> Dokáže přijmout zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/> Dokáže přijmout zpětnou vazbu.			
	<input type="checkbox"/> Neuznává své chyby.	<input type="checkbox"/> Uznává své chyby.	<input type="checkbox"/> Uznává své chyby a učí se z nich.	<input type="checkbox"/> Učí se ze svých chyb a správné postupy šíří mezi ostatní.	<input type="checkbox"/> Učí se ze svých chyb a pomáhá zažít správné postupy řešení ve společnosti.			
	<input type="checkbox"/> Nenese zodpovědnost za své jednání, a přenáší ji na druhé.	<input type="checkbox"/> Nese plnou zodpovědnost za své jednání.	<input type="checkbox"/> Nese plnou zodpovědnost za své jednání.	<input type="checkbox"/> Nese plnou zodpovědnost za své jednání.	<input type="checkbox"/> Nese plnou zodpovědnost za své jednání.			
				<input type="checkbox"/> Podává konstruktivní zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/> Podává konstruktivní zpětnou vazbu.			

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, a. s.

Příloha 7 – Dotazník pro hodnoceného zaměstnance

DOTAZNÍK (PRO HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE)

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TUO. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká současného systému hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti. Ujišťuji Vás, že dotazník je zcela anonymní a výsledky mi poslouží jako podklad pro diplomovou práci. Cílem průzkumu je zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti se současným systémem hodnocení spokojeni, a na základě výsledků navrhnout případná doporučení či zlepšení.

Odpovědi, které dle Vašeho názoru či dojmu nejvíce odpovídají skutečnosti, prosím, označte křížkem, případně vypište slovy, pokud to odpověď vyžaduje. Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.

1. Je ve Vaší společnosti zaveden systém hodnocení zaměstnanců? ☐ ano ☐ ne ☐ nevím
2. Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
3. Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení očekávají?
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
4. Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?
☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne, je to zbytečné
5. Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z možností ano, uveďte, prosím, v čem je dle Vašeho názoru hodnocení zaměstnanců přínosné pro Vás a pro organizaci?
.....
.....
.....
6. Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často?
☐ ano, zpětnou vazbu dostávám často během celého roku, nejen při pravidelném hodnocení
☐ ano, ale zpětnou vazbu dostávám jen při probíhajícím pravidelném hodnocení
☐ ne, zpětnou vazbu nedostávám vůbec
7. Je podle Vás poskytnutá zpětná vazba dostatečná? ☐ ano ☐ ne
8. Byl/a jste již někdy Vaším přímým nadřízeným formálně hodnocen/a za odvedenou práci?
☐ ano ☐ ne (pokud jste odpověděl/a ne, přejděte na otázku č. 27)
9. Je formální hodnocení ve Vaší společnosti prováděno pravidelně? ☐ ano ☐ ne
10. Jak často je hodnocení prováděno?
☐ čtvrtletně ☐ pololetně ☐ ročně ☐ jiné

11. Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne
☐ ne (uveďte, prosím, jak často byste hodnocení uvítali)

12. Kým jste hodnocen/a? (lze zvolit více možností)

- ☐ přímým nadřízeným ☐ specialistou na lidské zdroje
☐ spolupracovníkem/kolegou ☐ někým jiným (uveďte, prosím, kým)

13. Je součástí hodnocení i Vaše sebehodnocení? ☐ ano ☐ ne

14. Čeho se týkají kritéria, dle kterých jste hodnocen/a? (lze zvolit více možností)

- ☐ ukazatelů výkonu/splnění cílů ☐ chování ☐ kompetencí ☐ jiné.....
☐ nevím, kritéria neznám

15. Probíhá Vaše hodnocení prostřednictvím hodnoticího rozhovoru? ☐ ano ☐ ne

(pokud jste odpověděl/a ne, přejděte na otázku č. 23)

16. Jste o termínu hodnoticího rozhovoru informováni s dostatečným časovým předstihem?

- ☐ ano ☐ ne, představoval/a bych si být informován/a alespoň předem

17. Víte, jaké oblasti se budou na hodnoticím rozhovoru probírat? ☐ ano ☐ ne

18. Připravujete se na hodnoticí rozhovor? (pokud ne, uveďte, prosím důvod)

- ☐ ano ☐ ne, protože

19. Je Váš hodnotitel při hodnoticím rozhovoru připraven? (Má připraveny potřebné informace a podklady, atd.)

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ vůbec ne

20. Hodnoticí rozhovor zpravidla probíhá formou:

- ☐ monologu ze strany hodnotitele
☐ monologu ze strany hodnoceného
☐ dialogu mezi oběma stranami

21. Jak dlouho přibližně hodnoticí rozhovor trvá?

- ☐ do 30 minut ☐ 30 – 60 minut ☐ více jak 60 minut

22. Uveďte, prosím, zda jsou součástí hodnoticího rozhovoru i následující oblasti:

- | | | | |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| odměňování | <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> ano, někdy | <input type="checkbox"/> ne, nikdy |
| plánování kariéry | <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> ano, někdy | <input type="checkbox"/> ne, nikdy |
| vzdělávání a rozvoj | <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> ano, někdy | <input type="checkbox"/> ne, nikdy |

23. Projevují se výsledky hodnocení v následujících oblastech?

- odměňování ☐ ano ☐ ne
kariérní růst ☐ ano ☐ ne
vzdělávání a rozvoj ☐ ano ☐ ne

24. Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje?

- ☐ ano, cíle jsou stanoveny jednostranně ze strany nadřízeného
☐ ano, cíle jsou stanoveny dohodou mezi nadřízeným a podřízeným
☐ ne, cíle nejsou stanoveny vůbec

25. Vnímáte současný systém hodnocení jako spravedlivý?

- ☐ ano
☐ ne (zdůvodněte, prosím).....

26. Co byste na současném systému hodnocení změnil/a?

.....
.....

27. Máte možnost hodnotit Vašeho nadřízeného? Uvítal/a byste tuto možnost?

- ☐ ano, mám možnost svého nadřízeného hodnotit
☐ ne, ale uvítal/a bych tuto možnost
☐ ne, ani bych tuto možnost neuvítal/a

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Nejvyšší dosažené vzdělání: ☐ základní ☐ vyučen/a ☐ středoškolské s maturitou
☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

Jak dlouho ve společnosti pracujete? ☐ méně než 3 měsíce ☐ 3 měsíce – 1 rok ☐ 1 rok – 5 let
☐ 6 let – 10 let ☐ 11 let a více

Do jaké kategorie pracovníků patříte? ☐ THP ☐ dělník/operátor ☐ režijní pracovník

Velice děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad vyplněním dotazníku.

Bc. Veronika Večeřová

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 – Dotazník pro hodnotitele

DOTAZNÍK (PRO HODNOTITELE)

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TUO. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká současného systému hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti. Ujišťuji Vás, že dotazník je zcela anonymní a výsledky mi poslouží jako podklad pro diplomovou práci. Cílem průzkumu je zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti se současným systémem hodnocení spokojeni, a na základě výsledků navrhnout případná doporučení či zlepšení.

Odpovědi, které dle Vašeho názoru či dojmu nejvíce odpovídají skutečnosti, prosím, označte křížkem, případně vypište slovy, pokud to odpověď vyžaduje. Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.

1. **Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení a proškolen/a, jak máte své podřízené hodnotit?**
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne
2. **Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?**
☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne, je to zbytečné
3. **Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z možností ano, uveďte, prosím, v čem je dle Vašeho názoru hodnocení zaměstnanců přínosné pro Vás a pro organizaci?**
.....
.....
.....
4. **Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často?**
☐ ano, zpětnou vazbu poskytuji často během celého roku, nejen při pravidelném hodnocení
☐ ano, ale zpětnou vazbu poskytuji jen při probíhajícím pravidelném hodnocení
☐ ne, zpětnou vazbu neposkytuji vůbec
5. **Provádíte formální hodnocení zaměstnanců pravidelně?** ☐ ano ☐ ne
6. **Jak často hodnocení provádíte?**
☐ čtvrtletně ☐ pololetně ☐ ročně ☐ jiné
7. **Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?**
☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne
☐ ne (uveďte, prosím, jak často byste hodnocení uvítali)
8. **Dáváte prostor svým podřízeným k tomu, aby mohli zhodnotit i sami sebe (tzv. sebehodnocení)?** ☐ ano ☐ ne (zdůvodněte, prosím)

9. Dle jakých kritérií hodnotíte své podřízené? (lze zvolit více možností)
- ☐ ukazatelů výkonu/splnění cílů ☐ chování ☐ kompetencí ☐ jiné.....
- ☐ nevím, kritéria neznám
10. Jsou podle Vás kritéria hodnocení navržena dobře?
- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne
11. Jak se Vám pracuje v systému e-hodnocení? (napíšte případně i to, co Vám vadí nebo co byste chtěl/a vylepšit)
-
-
-
12. Jak dlouho Vám průměrně zabere vyplnění hodnoticího formuláře pro jednoho pracovníka v systému e-hodnocení?
13. Realizujete hodnoticí rozhovor? ☐ ano ☐ ne
- (pokud jste odpověděl/a ne, přejděte na otázku č. 19)
14. Informujete pracovníky o termínu hodnoticího rozhovoru v dostatečném časovém předstihu? ☐ ano ☐ ne
15. Připravujete se na hodnoticí rozhovor? (pokud ne, uveďte, prosím důvod)
- ☐ ano ☐ ne, protože
16. Hodnoticí rozhovor zpravidla probíhá formou:
- ☐ monologu ze strany hodnotitele
- ☐ monologu ze strany hodnoceného
- ☐ dialogu mezi oběma stranami
17. Jak dlouho přibližně hodnoticí rozhovor trvá?
- ☐ do 30 minut ☐ 30 – 60 minut ☐ více jak 60 minut
18. Uveďte, prosím, zda jsou součástí hodnoticího rozhovoru i následující oblasti:
- | | | | |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| odměňování | <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> ano, někdy | <input type="checkbox"/> ne, nikdy |
| plánování kariéry | <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> ano, někdy | <input type="checkbox"/> ne, nikdy |
| vzdělávání a rozvoj | <input type="checkbox"/> ano, vždy | <input type="checkbox"/> ano, někdy | <input type="checkbox"/> ne, nikdy |
19. Mají výsledky hodnocení návaznost na následující oblasti?
- | | | |
|---------------------|------------------------------|-----------------------------|
| odměňování | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| kariérní růst | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| vzdělávání a rozvoj | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |

20. Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje? *(týká se pouze hodnocení THP pracovníků)*

- ☐ ano, cíle jsou stanoveny jednostranně ze strany nadřízeného
☐ ano, cíle jsou stanoveny dohodou mezi nadřízeným a podřízeným
☐ ne, cíle nejsou stanoveny vůbec

21. Informujete své podřízené o výsledcích hodnocení? Pokud ano, jakým způsobem? *(lze zvolit i více možností)*

- ☐ ne, neinformuji je
☐ ano, o výsledcích je informuji v rámci hodnoticího rozhovoru
☐ ano, vyzvu pracovníky, aby se na své hodnocení podívali přes systém e-hodnocení
☐ ano, předám jim hodnocení v tištěné podobě
☐ informuji je jiným způsobem (uveďte, prosím, jakým)

22. Máte pocit, že hodnotíte své podřízené objektivně? ☐ ano ☐ ne

23. Jste se současným systémem hodnocení spokojen/a?

- ☐ ano
☐ ne (zdůvodněte, prosím)
.....

24. Co byste na současném systému hodnocení změnil/a?

.....
.....

25. Mají Vaši podřízení možnost hodnotit i Vás? Uvítal/a byste tuto možnost?

- ☐ ano, mají tuto možnost
☐ ne, ale uvítal/a bych tuto možnost
☐ ne, ani bych tuto možnost neuvítal/a

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Nejvyšší dosažené vzdělání: ☐ základní ☐ vyučen/a ☐ středoškolské s maturitou
☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

Jak dlouho ve společnosti pracujete? ☐ méně než 3 měsíce ☐ 3 měsíce – 1 rok ☐ 1 rok – 5 let
☐ 6 let – 10 let ☐ 11 let a více

Jaké kategorie pracovníků hodnotíte? ☐ THP ☐ dělník/operátor ☐ režijní pracovník
(lze zvolit i více možností)

Velice děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad vyplněním dotazníku.

Bc. Veronika Večeřová

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 – Kontingenční tabulky - hodnocení zaměstnanci

Otázka č. 1 - Je ve Vaší společnosti zaveden systém hodnocení zaměstnanců?

	Ano	Ne	Nevím
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	9	0	0
Muž	49	0	1
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	3	0	1
1 rok – 5 let	17	0	0
6 let – 10 let	3	0	0
11 let a více	35	0	0
Rozdělení dle pracovní kategorie			
THP	34	0	0
Dělník/operátor	21	0	1
Režijní pracovník	3	0	0

Otázka č. 2 - Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	7	2	0	0
Muž	31	11	6	2
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	1	1	0
1 rok – 5 let	6	6	4	1
6 let – 10 let	1	1	1	0
11 let a více	29	5	0	1
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	26	7	1	0
Dělník/operátor	10	5	5	2
Režijní pracovník	2	1	0	0

Otázka č. 3 - Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení očekávají?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	7	1	1	0
Muž	39	9	2	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	2	0	0
1 rok – 5 let	13	3	1	0
6 let – 10 let	2	1	0	0
11 let a více	29	4	2	0
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	26	6	2	0
Dělník/operátor	17	4	1	0
Režijní pracovník	3	0	0	0

Otázka č. 4 - Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne, je to zbytečné
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	5	2	1	1
Muž	13	18	11	8
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	3	0	0	1
1 rok – 5 let	7	5	3	2
6 let – 10 let	0	1	0	2
11 let a více	8	14	9	4
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	14	13	5	2
Dělník/operátor	4	6	6	6
Režijní pracovník	0	1	1	1

Otázka č. 6 - Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často?

	Ano, zpětnou vazbu dostávám často během celého roku, nejen při pravidelném hodnocení	Ano, ale zpětnou vazbu dostávám jen při probíhajícím pravidelném hodnocení	Ne, zpětnou vazbu nedostávám vůbec
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	7	2	0
Muž	29	16	5
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0	0
1 rok – 5 let	6	8	3
6 let – 10 let	2	1	0
11 let a více	24	9	2
Rozdělení dle pracovní kategorie			
THP	24	10	0
Dělník/operátor	10	7	5
Režijní pracovník	2	1	0

Otázka č. 7 - Je podle Vás poskytnutá zpětná vazba dostatečná?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	7	2
Muž	32	18
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	7	10
6 let – 10 let	2	1
11 let a více	26	9
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	26	8
Dělník/operátor	11	11
Režijní pracovník	2	1

Otázka č. 8 - Byl/a jste již někdy Vaším přímým nadřízeným formálně hodnocen/a za odvedenou práci?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	7	2
Muž	42	8
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	12	5
6 let – 10 let	3	0
11 let a více	30	5
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	27	7
Dělník/operátor	19	3
Režijní pracovník	3	0

Otázka č. 9 - Je formální hodnocení ve Vaší společnosti prováděno pravidelně?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	6	0
Muž	36	6
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	10	2
6 let – 10 let	2	1
11 let a více	26	3
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	24	2
Dělník/operátor	15	4
Režijní pracovník	3	0

Otázka č. 10 - Jak často je hodnocení prováděno?

	Čtvrtletně	Pololetně	Ročně	Jiné
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	0	1	6	0
Muž	3	13	23	1
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	1	0	2	1
1 rok – 5 let	1	2	8	0
6 let – 10 let	0	0	3	0
11 let a více	1	12	16	0
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	1	8	18	0
Dělník/operátor	1	6	9	1
Režijní pracovník	1	0	2	0

Otázka č. 11 - Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	6	0	1	0
Muž	15	20	6	1
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	2	0	0
1 rok – 5 let	4	4	4	0
6 let – 10 let	2	0	1	0
11 let a více	13	14	2	1
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	14	12	1	0
Dělník/operátor	6	6	6	1
Režijní pracovník	1	2	0	0

Otázka č. 12 - Kým jste hodnocen/a?

	Přímým nadřízeným	Specialistou na lidské zdroje	Spolupracovníkem/kolegou	Někým jiným
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	7	0	0	0
Muž	40	1	2	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	1	0	0
1 rok – 5 let	12	0	1	0
6 let – 10 let	3	0	0	0
11 let a více	28	0	1	0
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	27	0	0	0
Dělník/operátor	3	0	0	0
Režijní pracovník	17	1	2	0

Otázka č. 13 - Je součástí hodnocení i Vaše sebehodnocení?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	6	1
Muž	14	28
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	5	7
6 let – 10 let	0	3
11 let a více	11	19
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	15	12
Dělník/operátor	4	15
Režijní pracovník	1	2

Otázka č. 14 - Čeho se týkají kritéria, dle kterých jste hodnocen/a?

	Ukazatelů výkonu/splnění cílů	Chování	Kompetencí	Jiné	Nevím, kritéria neznám
Rozdělení dle pohlaví					
Žena	6	3	2	0	1
Muž	37	23	18	1	3
Rozdělení dle odpracované doby					
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	3	2	1	0	1
1 rok – 5 let	10	6	5	0	2
6 let – 10 let	3	2	0	0	0
11 let a více	27	16	14	1	1
Rozdělení dle pracovní kategorie					
THP	26	13	12	0	1
Dělník/operátor	15	10	6	1	3
Režijní pracovník	2	3	2	0	0

Otázka č. 15 - Probíhá Vaše hodnocení prostřednictvím hodnotícího rozhovoru?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	7	0
Muž	36	6
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	7	5
6 let – 10 let	3	0
11 let a více	29	1
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	23	4
Dělník/operátor	17	2
Režijní pracovník	3	0

Otázka č. 16 - Jste o termínu hodnotícího rozhovoru informováni s dostatečným časovým předstihem?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	7	0
Muž	33	3
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	7	0
6 let – 10 let	2	1
11 let a více	27	2
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	23	0
Dělník/operátor	14	3
Režijní pracovník	3	0

Otázka č. 17 - Víte, jaké oblasti se budou na hodnotícím rozhovoru probírat?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	7	0
Muž	28	8
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0
1 rok – 5 let	6	1
6 let – 10 let	2	1
11 let a více	23	6
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	23	0
Dělník/operátor	10	7
Režijní pracovník	2	1

Otázka č. 18 - Připravujete se na hodnoticí rozhovor?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	1	6
Muž	18	18
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	2
1 rok – 5 let	4	3
6 let – 10 let	0	3
11 let a více	13	16
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	10	13
Dělník/operátor	7	10
Režijní pracovník	2	1

Otázka č. 19 - Je Váš hodnotitel při hodnoticím rozhovoru připraven? (Má připraveny potřebné informace a podklady, atd.)

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	4	3	0	0
Muž	14	20	1	1
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	2	0	0
1 rok – 5 let	4	3	0	0
6 let – 10 let	0	2	0	1
11 let a více	12	16	1	0
Rozdělení dle pracovní kategorie				
THP	10	13	0	0
Dělník/operátor	6	9	1	1
Režijní pracovník	2	1	0	0

Otázka č. 20 - Hodnoticí rozhovor zpravidla probíhá formou:

	Monologu ze strany hodnotitele	Monologu ze strany hodnoceného	Dialogu mezi oběma stranami
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	0	0	6
Muž	6	0	30
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	4
1 rok – 5 let	1	0	6
6 let – 10 let	2	0	1
11 let a více	3	0	25
Rozdělení dle pracovní kategorie			
THP	1	0	21
Dělník/operátor	5	0	12
Režijní pracovník	0	0	3

Otázka č. 21 - Jak dlouho přibližně hodnoticí rozhovor trvá?

	Do 30 minut	30 – 60 minut	více jak 60 minut
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	4	3	0
Muž	27	9	0
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	4	0	0
1 rok – 5 let	5	2	0
6 let – 10 let	3	0	0
11 let a více	19	10	0
Rozdělení dle pracovní kategorie			
THP	12	11	0
Dělník/operátor	17	0	0
Režijní pracovník	2	1	0

Otázka č. 22 - Uveďte, prosím, zda jsou součástí hodnoticího rozhovoru i následující oblasti:

	Odměňování			Plánování kariéry			Vzdělávání a rozvoj		
	ano, vždy	ano, někdy	ne, nikdy	ano, vždy	ano, někdy	ne, nikdy	ano, vždy	ano, někdy	ne, nikdy
Rozdělení dle pohlaví									
Žena	1	3	3	1	4	2	4	3	0
Muž	7	14	13	5	17	12	9	14	11
Rozdělení dle odpracované doby									
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	2	0	1	2	1	1	3	0
1 rok – 5 let	1	3	3	2	2	3	2	3	2
6 let – 10 let	0	0	3	0	1	2	0	1	2
11 let a více	5	12	10	3	16	8	10	10	7
Rozdělení dle pracovní kategorie									
THP	3	13	7	2	16	5	10	12	1
Dělník/operátor	4	3	8	3	3	9	2	3	10
Režijní pracovník	1	1	1	1	2	0	1	2	0

Otázka č. 23 - Projevují se výsledky hodnocení v následujících oblastech?

	Odměňování		Kariérní růst		Vzdělávání a rozvoj	
	ano	ne	ano	ne	ano	ne
Rozdělení dle pohlaví						
Žena	1	6	2	5	4	3
Muž	15	27	9	30	15	25
Rozdělení dle odpracované doby						
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	2	3	1	2	2
1 rok – 5 let	5	7	2	10	2	10
6 let – 10 let	1	2	1	2	1	2
11 let a více	8	22	5	22	14	14
Rozdělení dle pracovní kategorie						
THP	7	20	9	18	15	12
Dělník/operátor	8	11	2	14	3	14
Režijní pracovník	1	2	0	3	1	2

Otázka č. 24 - Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje?

	Ano, cíle jsou stanoveny jednostranně ze strany nadřízeného	Ano, cíle jsou stanoveny dohodou mezi nadřízeným a podřízeným	Ne, cíle nejsou stanoveny vůbec
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	4	3	0
Muž	14	18	9
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	1	3	0
1 rok – 5 let	6	3	2
6 let – 10 let	1	0	2
11 let a více	10	15	5
Rozdělení dle pracovní kategorie			
THP	11	15	1
Dělník/operátor	6	4	8
Režijní pracovník	1	2	0

Otázka č. 25 - Vnímáte současný systém hodnocení jako spravedlivý?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	4	3
Muž	25	14
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	3	1
1 rok – 5 let	7	4
6 let – 10 let	1	2
11 let a více	18	10
Rozdělení dle pracovní kategorie		
THP	18	8
Dělník/operátor	9	8
Režijní pracovník	2	1

Otázka č. 27 - Máte možnost hodnotit Vašeho nadřízeného? Uvítal/a byste tuto možnost?

	Ano, mám možnost svého nadřízeného hodnotit	Ne, ale uvítal/a bych tuto možnost	Ne, ani bych tuto možnost neuvítal/a
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	7	0	2
Muž	15	21	12
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	2	0	2
1 rok – 5 let	7	5	4
6 let – 10 let	0	2	1
11 let a více	13	14	7
Rozdělení dle pracovní kategorie			
THP	20	7	7
Dělník/operátor	2	13	5
Režijní pracovník	0	1	2

Identifikační otázky

Pohlaví:

Odpovědi	Četnost
Žena	9
Muž	50

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Odpovědi	Četnost
Základní	0
Vyučen/a	17
Středoškolské s maturitou	24
Vyšší odborné	2
Vysokoškolské	16

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Odpovědi	Četnost
Méně než 3 měsíce	0
3 měsíce – 1 rok	4
1 rok – 5 let	17
6 let – 10 let	3
11 let a více	35

Do jaké kategorie pracovníků patříte?

Odpovědi	Četnost
THP	34
Dělník/operátor	22
Režijní pracovník	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 – Kontingenční tabulky - hodnotitelé

Otázka č. 1 - Byl/a jste seznámen/a se současným systémem hodnocení a proškolen/a, jak máte své podřízené hodnotit?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	0	0	0	0
Muž	11	3	1	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0
1 rok – 5 let	0	2	0	0
6 let – 10 let	1	0	0	0
11 let a více	10	1	1	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí				
THP	7	3	1	0
Dělník/operátor	4	0	0	0
Režijní pracovník	0	0	0	0

Otázka č. 2 - Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne, je to zbytečné
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	0	0	0	0
Muž	9	3	3	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0
1 rok – 5 let	1	1	0	0
6 let – 10 let	0	1	0	0
11 let a více	8	1	3	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí				
THP	7	3	1	0
Dělník/operátor	2	0	2	0
Režijní pracovník	0	0	0	0

Otázka č. 4 - Poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často?

	Ano, zpětnou vazbu poskytují často během celého roku, nejen při pravidelném hodnocení	Ano, ale zpětnou vazbu poskytují jen při probíhajícím pravidelném hodnocení	Ne, zpětnou vazbu neposkytují vůbec
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	0	0	0
Muž	15	0	0
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0
1 rok – 5 let	2	0	0
6 let – 10 let	1	0	0
11 let a více	12	0	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí			
THP	11	0	0
Dělník/operátor	4	0	0
Režijní pracovník	0	0	0

Otázka č. 5 - Provádíte formální hodnocení zaměstnanců pravidelně?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	13	2
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	2	0
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	10	2
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	9	2
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 6 - Jak často hodnocení provádíte?

	Čtvrtletně	Pololetně	Ročně	Jiné
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	0	0	0	0
Muž	0	5	10	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0
1 rok – 5 let	0	0	2	0
6 let – 10 let	0	0	1	0
11 let a více	0	5	7	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí				
THP	0	3	8	0
Dělník/operátor	0	2	2	0
Režijní pracovník	0	0	0	0

Otázka č. 7 - Je uvedená frekvence podle Vás dostačující?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	0	0	0	0
Muž	7	7	1	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0
1 rok – 5 let	0	2	0	0
6 let – 10 let	1	0	0	0
11 let a více	6	5	1	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí				
THP	3	7	1	0
Dělník/operátor	4	0	0	0
Režijní pracovník	0	0	0	0

Otázka č. 8 - Dáváte prostor svým podřízeným k tomu, aby mohli zhodnotit i sami sebe (tzv. sebehodnocení)?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	13	2
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	2	0
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	10	2
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	9	2
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 9 - Dle jakých kritérií hodnotíte své podřízené?

	Ukazatelů výkonu/splnění cílů	Chování	Kompetencí	Jiné	Nevím, kritéria neznám
Rozdělení dle pohlaví					
Žena	0	0	0	0	0
Muž	14	11	12	0	0
Rozdělení dle odpracované doby					
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0	0
1 rok – 5 let	2	2	2	0	0
6 let – 10 let	1	0	1	0	0
11 let a více	11	9	9	0	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí					
THP	10	7	8	0	0
Dělník/operátor	4	4	4	0	0
Režijní pracovník	0	0	0	0	0

Otázka č. 10 - Jsou podle Vás kritéria hodnocení navržena dobře?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Rozdělení dle pohlaví				
Žena	0	0	0	0
Muž	3	8	4	0
Rozdělení dle odpracované doby				
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0
1 rok – 5 let	0	2	0	0
6 let – 10 let	0	1	0	0
11 let a více	3	5	4	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí				
THP	1	6	4	0
Dělník/operátor	2	2	0	0
Režijní pracovník	0	0	0	0

Otázka č. 13 - Realizujete hodnotící rozhovor?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	14	1
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	1	1
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	12	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	10	1
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 14 - Informujete pracovníky o termínu hodnoticího rozhovoru v dostatečném časovém předstihu?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	14	0
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	1	0
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	12	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	10	0
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 15 - Připravujete se na hodnoticí rozhovor?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	13	1
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	1	0
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	11	1
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	9	1
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 16 - Hodnoticí rozhovor zpravidla probíhá formou:

	Monologu ze strany hodnotitele	Monologu ze strany hodnoceného	Dialogu mezi oběma stranami
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	0	0	0
Muž	0	0	14
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0
1 rok – 5 let	0	0	1
6 let – 10 let	0	0	1
11 let a více	0	0	12
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí			
THP	0	0	10
Dělník/operátor	0	0	4
Režijní pracovník	0	0	0

Otázka č. 17 - Jak dlouho přibližně hodnoticí rozhovor trvá?

	Do 30 minut	30 – 60 minut	více jak 60 minut
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	0	0	0
Muž	6	8	0
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0
1 rok – 5 let	0	1	0
6 let – 10 let	0	1	0
11 let a více	6	6	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí			
THP	2	8	0
Dělník/operátor	4	0	0
Režijní pracovník	0	0	0

Otázka č. 18 - Uveďte, prosím, zda jsou součástí hodnoticího rozhovoru i následující oblasti:

	Odměňování			Plánování kariéry			Vzdělávání a rozvoj		
	ano, vždy	ano, někdy	ne, nikdy	ano, vždy	ano, někdy	ne, nikdy	ano, vždy	ano, někdy	ne, nikdy
Rozdělení dle pohlaví									
Žena	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muž	3	9	2	5	7	2	10	4	0
Rozdělení dle odpracované doby									
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 rok – 5 let	0	1	0	0	0	1	1	0	0
6 let – 10 let	0	1	0	1	0	0	1	0	0
11 let a více	3	7	2	4	7	1	8	4	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí									
THP	3	5	2	3	5	2	8	2	0
Dělník/operátor	0	4	0	2	2	0	2	2	0
Režijní pracovník	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 19 - Mají výsledky hodnocení návaznost na následující oblasti?

	Odměňování		Kariérní růst		Vzdělávání a rozvoj	
	ano	ne	ano	ne	ano	ne
Rozdělení dle pohlaví						
Žena	0	0	0	0	0	0
Muž	8	7	11	4	12	3
Rozdělení dle odpracované doby						
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0	0	0
1 rok – 5 let	1	1	0	2	1	1
6 let – 10 let	1	0	1	0	1	0
11 let a více	6	6	10	2	10	2
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí						
THP	6	5	7	4	10	1
Dělník/operátor	2	2	4	0	2	2
Režijní pracovník	0	0	0	0	0	0

Otázka č. 20 - Jsou během hodnocení stanoveny i cíle na další období? Pokud ano, kdo je stanovuje? (týká se pouze hodnocení THP pracovníků)

	Ano, cíle jsou stanoveny jednostranně ze strany nadřízeného	Ano, cíle jsou stanoveny dohodou mezi nadřízeným a podřízeným	Ne, cíle nejsou stanoveny vůbec
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	0	0	0
Muž	10	5	0
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0
1 rok – 5 let	0	2	0
6 let – 10 let	0	1	0
11 let a více	10	2	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí			
THP	6	5	0
Dělník/operátor	4	0	0
Režijní pracovník	0	0	0

Otázka č. 21 - Informujete své podřízené o výsledcích hodnocení? Pokud ano, jakým způsobem?

	Ne, neinformuji je	Ano, o výsledcích je informuji v rámci hodnotícího rozhovoru	Ano, vyzvu pracovníky, aby se na své hodnocení podívali přes systém e-hodnocení	Ano, předám jim hodnocení v tištěné podobě	Informuji je jiným způsobem
Rozdělení dle pohlaví					
Žena	0	0	0	0	0
Muž	1	12	2	3	0
Rozdělení dle odpracované doby					
Méně než 3 měsíce	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0	0	0
1 rok – 5 let	1	0	1	0	0
6 let – 10 let	0	1	0	0	0
11 let a více	0	11	1	3	0
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí					
THP	1	8	2	1	0
Dělník/operátor	0	4	0	2	0
Režijní pracovník	0	0	0	0	0

Otázka č. 22 - Máte pocit, že hodnotíte své podřízené objektivně?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	13	2
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	2	0
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	10	2
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	9	2
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 23 - Jste se současným systémem hodnocení spokojen/a?

	Ano	Ne
Rozdělení dle pohlaví		
Žena	0	0
Muž	10	5
Rozdělení dle odpracované doby		
Méně než 3 měsíce	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0
1 rok – 5 let	1	1
6 let – 10 let	1	0
11 let a více	8	4
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí		
THP	6	5
Dělník/operátor	4	0
Režijní pracovník	0	0

Otázka č. 25 - Mají Vaši podřízení možnost hodnotit i Vás? Uvítal/a byste tuto možnost?

	Ano, mají tuto možnost	Ne, ale uvítal/a bych tuto možnost	Ne, ani bych tuto možnost neuvítal/a
Rozdělení dle pohlaví			
Žena	0	0	0
Muž	8	6	1
Rozdělení dle odpracované doby			
Méně než 3 měsíce	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	0	0	0
1 rok – 5 let	1	1	0
6 let – 10 let	0	1	0
11 let a více	7	4	1
Rozdělení dle pracovníků, které hodnotí			
THP	6	4	1
Dělník/operátor	2	2	0
Režijní pracovník	0	0	0

Pohlaví:

Odpovědi	Četnost
Žena	0
Muž	15

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Odpovědi	Četnost
Základní	0
Vyučen/a	0
Středoškolské s maturitou	7
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	8

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Odpovědi	Četnost
Méně než 3 měsíce	0
3 měsíce – 1 rok	0
1 rok – 5 let	2
6 let – 10 let	1
11 let a více	12

Jaké kategorie pracovníků hodnotíte?

Odpovědi	Četnost
THP	11
Dělník/operátor	4
Režijní pracovník	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 11 - Návrh úpravy kompetencí pro hodnocení pracovníků kategorie D a R

Kompetenční stupnice (1-4)	
Úroveň 1 = Nevyhovující	Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci
Úroveň 2 = Slabá	Základní znalosti, potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence.
Úroveň 3 = Střední	Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.
Úroveň 4 = Vysoká	Pokročilé znalosti a dovednosti, svým chováním jde příkladem ostatním kolegům, přesahuje rámec své pozice.

KOMPETENCE

	1	2	3	4
Spolehlivost	Neplní své sliby.	Své sliby a závazky plní pouze občas v požadovaném termínu.	Své sliby a závazky plní vždy v požadovaném termínu.	Při práci si stanovuje priority tak, aby vždy zajistil včasné plnění termínu.
	Neřídí se dle hodnot společnosti.	Řídí se dle hodnot společnosti.	Řídí se dle hodnot společnosti a prosazuje je.	Řídí se dle hodnot společnosti, prosazuje je a jde příkladem ostatním.
		Nedokáže přijmout zpětnou vazbu.	Dokáže přijmout zpětnou vazbu.	Dokáže přijmout zpětnou vazbu a umí s ní pracovat.
		Neuznává své chyby.	Uznává své chyby a učí se z nich.	Učí se ze svých chyb a správné postupy šíří mezi ostatní.
		Nenese zodpovědnost za své jednání a přenáší ji na druhé.	Nese plnou zodpovědnost za své jednání.	Nese plnou zodpovědnost za své jednání a podává konstruktivní zpětnou vazbu.

	1	2	3	4
Flexibilita	Se změnami se obtížně vyrovnává a reaguje na ně negativně.	Změny akceptuje pozdvolně .	Snadno se přizpůsobuje změnám.	Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost.
	Je zatížen stereotypy a je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů.	Je schopen pozdvolně překonávat stereotypy, nicméně stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá.	Je schopen překonávat stereotypy a nebrání se novým metodám a postupům.	Oceňuje originální myšlenky a nápady ve svém okolí.
			Příležitosti ke zlepšení sám nevyhledává .	Vyhledává příležitosti ke zlepšení, je iniciátorem změn.

	1	2	3	4
Tah na branku	Svěřené úkoly neplní ve stanoveném termínu.	Svěřené úkoly plní pouze občas ve stanoveném termínu.	Svěřené úkoly plní vždy ve stanoveném termínu.	Svěřené úkoly plní ve stanoveném termínu s vysokým pracovním nasazením .
	Pracovní úkoly přijímá pasivně , dělá jen to, co musí.	Neúspěch nebo komplikace jej snadno odradí .	Dokáže řešit běžné problémy a situace, překonávat obvyklé překážky.	Dokáže samostatně řešit i nestandardní problémy a situace. Dokáže předvídat překážky.
	Potřebuje stálý dozor .	Je třeba kontrolovat jeho práci.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu.	Při plnění úkolů řídí sám sebe , umí své síly odhadnout a rozložit. Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky.

	1	2	3	4
Týmovost	Nesdílí informace, znalosti a zkušenosti s ostatními.	Informace sdílí pouze na vyžádání .	Sdílí informace, znalosti a zkušenosti s ostatními.	Aktivně sdílí informace, znalosti a zkušenosti s ostatními.
	Je pasivním členem týmu.	V rámci týmu dělá jen to, co je nezbytně nutné .	Aktivně spolupracuje s týmem, ochotně se zapojuje do činností.	Pro ostatní členy týmu je přírozenou autoritou .
	Spolupráce s ním je velmi problematická .	Pouze občas přijímá názory druhých.	Přijímá názory druhých k nalezení kompromisu.	Přijímá názory druhých a vyzývá je k nalezení kompromisu.
				Významně přispívá k dosahování skupinových cílů.

	1	2	3	4
Komunikace	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je problematické .	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě.	I v nepředvídatelných situacích formuluje své myšlenky v písemné i ústní podobě na dobré úrovni .	I v nepředvídatelných situacích formuluje své myšlenky v písemné i ústní podobě na výborné úrovni .
	Informace předává pouze na vyžádání .	Informace předává bez vyžádání .	Komunikuje srozumitelně a věcně .	Komunikuje srozumitelně, věcně a ověřuje si porozumění ze strany druhých .
	Argumenty neopírá o fakta . Na námitky reaguje emocionálně.	Jeho argumentace je pouze občas přesvědčivá.	Jeho argumentace je přesvědčivá a své argumenty podkládá fakty .	Jeho argumentace je přesvědčivá, své argumenty podkládá fakty a konstruktivně reaguje na námitky.
	Nenaslouchá druhým.	Většinou naslouchá druhým.	Vždy naslouchá druhým.	Je vzorem správného naslouchání druhým.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 12 - Formulář k přípravě na hodnoticí rozhovor pro pracovníky kategorie THP a TL

XY, a. s.

Příprava zaměstnance k hodnoticímu rozhovoru s nadřízeným

Obecné informace

Jméno

zaměstnance:

Datum:

Pozice:

Ve firmě jsem od:

Středisko /
výrobní linka::

Nadřízený:

Sebehodnocení pracovníka

Jak jsem ve své práci spokojený? (1 - nejméně, 10 - nejvíce)
Proč jsem takto hodnotil? Co mi chybí, abych dosáhl 10?

(Zakroužkujte) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Co se mi v minulém roce povedlo?

Je něco, co se mi naopak v minulém roce nepovedlo?

Co bych chtěl do budoucna zlepšit a co k tomu budu potřebovat (vzdělávání, podmínky,...)?

Křížkem označte úroveň kritéria, kterou si myslíte, že splňujete:

	Slabé	Uspokojivé	Dobré	Velmi dobré	Vynikající
Spolehlivost (schopnost plnit své sliby a závazky, umět přijímat zpětnou vazbu, uznat své chyby, být zodpovědný za své jednání,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilita (schopnost akceptovat a přizpůsobit se změnám, překonávat stereotypy, hledat příležitosti ke zlepšení,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměření na zákazníka (znát požadavky a potřeby zákazníků, dokázat vyjednávat dlouhodobé kontrakty, usilovat o spokojenost a důvěru zákazníků,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tah na branku (schopnost plnit úkoly včas, pracovat samostatně, vypořádat se s překážkami,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Slabé	Uspokojivé	Dobré	Velmi dobré	Vynikající
Analýza a řešení problémů (schopnost rozpoznat problémové situace, analyzovat je a navrhnout nápravná opatření,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní rozvoj (ochota přijímat nové informace, snaha rozšiřovat své znalosti a dovednosti, usilovat o sebezdokonalování,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová spolupráce (schopnost spolupracovat s ostatními, sdílet informace, přijímat názory druhých, hledat kompromisy,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikativní dovednosti (umět formulovat myšlenky ústně i písemně, předávat informace, přesvědčivě argumentovat, naslouchat druhým,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>*(jen pokud jste vedoucí pracovník)</i> Schopnost inspirovat a motivovat druhé (efektivně řídit činnost druhých, delegovat, jít příkladem ostatním, motivovat k dosahování lepších výsledků, podporovat firemní hodnoty,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Moje silné stránky:

Moje slabé stránky:

*Navrhované cíle a akční plán pro další období *(jen pokud jste vedoucí pracovník)*:

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 13 - Formulář k přípravě na hodnoticí rozhovor pro pracovníky kategorie D a R

XY, a. s.

Příprava zaměstnance k hodnoticímu rozhovoru s nadřízeným

Obecné informace

Jméno

zaměstnanec:

Datum:

Pozice:

Ve firmě jsem od:

Středisko /

výrobní linka::

Nadřízený:

Sebehodnocení pracovníka

Jak jsem ve své práci spokojený? (1 - nejméně, 10 - nejvíce)

(Zakroužkujte) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Proč jsem takto hodnotil? Co mi chybí, abych dosáhl 10?

Co se mi v minulém roce povedlo?

Je něco, co se mi naopak v minulém roce nepovedlo?

Co bych chtěl do budoucna zlepšit a co k tomu budu potřebovat (vzdělávání, podmínky,...)?

Křížkem označte úroveň kritéria, kterou si myslíte, že splňujete:

	Slabé	Uspokojivé	Dobré	Velmi dobré
Spolehlivost (schopnost plnit své sliby a závazky, umět přijímat zpětnou vazbu, uznat své chyby, být zodpovědný za své jednání,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilita (schopnost akceptovat a přizpůsobit se změnám, překonávat stereotypy, hledat příležitosti ke zlepšení,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tah na branku (schopnost plnit úkoly včas, pracovat samostatně, vypořádat se s překážkami,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová spolupráce (schopnost spolupracovat s ostatními, sdílet informace, přijímat názory druhých, hledat kompromisy,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Slabé	Uspokojivé	Dobré	Velmi dobré
Komunikativní dovednosti (umět formulovat myšlenky ústně i písemně, předávat informace, přesvědčivě argumentovat, naslouchat druhým,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plnění požadovaného výkonu na směně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování pracovního řádu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpečné chování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Moje silné stránky:

Moje slabé stránky:

Místo pro další poznámky:

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 14 - Formulář k přípravě na hodnoticí rozhovor pro pracovníky kategorie THP a TL

XY, a. s.

Hodnocení nadřízeného

Vážený kolego / vážená kolegyně,
prosíme Vás o vyplnění tohoto formuláře. Získáme tak zpětnou vazbu, jak jste spokojen/a se svým nadřízeným. Ujistujeme Vás, že průzkum je zcela anonymní.

Můj nadřízený je:

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím / neutrální	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Mám jasnou představu o tom, jaké pracovní výsledky ode mě nadřízený očekává.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadřízený mi často poskytuje zpětnou vazbu k mé práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Když potřebuji radu či pomoc, mohu se na svého nadřízeného obrátit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadřízený naslouchá názorům zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Má reálná očekávání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je empatický a vnímavý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je spolehlivý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobře zvládá složité situace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracuje efektivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud se mi něco nezdaří, nemám obavy to nadřízenému oznámit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umí ocenit dobré pracovní výsledky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám ke svému nadřízenému důvěru.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se svým nadřízeným vycházím dobře.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Napište 3 oblasti, o kterých se domníváte, že v nich Váš nadřízený vyniká:

- 1)
- 2)
- 3)

Napište 3 oblasti, o kterých se domníváte, že by se v nich měl Váš nadřízený zlepšit:

- 1)
- 2)
- 3)

Moje celková spokojenost s nadřízeným (5 nejvíce, 1 nejméně):

(zakroužkujte) 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Je ještě něco, co byste nám chtěl/a sdělit ke svému nadřízenému?